

Alécio Donizete da Silva
Alexandre de Paula Baptista
Ana Barcellos
Aparecida Donizete
Aparecido Faria
Camita Cândida Schnorr Urbaniak
Dídac Sanchez-Costa
Edgar Kafer
Eduardo David de Oliveira
Eduardo Guagliardi
Élson Oliveira
Equipe Impulsora da Rede Social Mundial
Euclides André Mance
Geraldo Matheus Andrade
Giselle Moura Schnorr
Indakéia Marisol
Jacymara Villar Forbeloni
Jandir Pauli
Jane Broch
João Joaquim de Mello Neto
José Antonio da Silva Marfil
José Celso Carbonar
José Paulo da Silva
Jucimar Zuchi
Juliano Rodrigues Martins
Lourdes Dill
Márcia Campos Andrade
Márcia Oliveira Melo
Marcos Antônio da Silva
Maria Aparecida Zanetti
Maria da Glória Moraes
Paulo César Carbonari
Roseli Macedo
Robson Patrocínio de Souza
Ruth Espínola Soriano
Sandra Mayrink Veiga
Silvio Vieira
Valdevir Both
Valéria Barreto
Volmir Brutscher
Wilson Lopes
Yeda Cristina



como organizar redes solidárias

Euclides André Mance (organizador)

como organizar redes solidárias

Euclides André Mance
(organizador)



IFIL INSTITUTO DE FILOSOFIA
DA LIBERTAÇÃO



Este livro se destina a organizações da sociedade civil, consumidores e trabalhadores, produtores e prestadores de serviços interessados em organizar e participar de redes de colaboração solidária. Nele são apresentados, de maneira didática, os diversos mecanismos atualmente utilizados em redes de economia solidária e uma série de esclarecimentos sobre como assegurar a viabilidade financeira dos empreendimentos, como realizar diagnósticos de rede, consolidar e expandir as redes solidárias locais e integrá-las em redes regionais, estaduais, nacionais e mundiais, fortalecendo os empreendimentos que venham a ser criados, para que sejam bem-sucedidos. Visando tanto colaborar na organização e formação econômica e política de movimentos sociais e de empreendimentos de economia solidária quanto capacitar líderes e dirigentes para desempenhar papéis e responsabilidades que o momento histórico de organização da sociedade brasileira lhes exige, este livro propicia aos leitores e educadores diversas formas de elaborar suas próprias reflexões sobre a práxis de libertação no campo econômico, buscando os intercâmbios requeridos para o avanço da reflexão e da luta popular. É, pois, uma valiosa ferramenta no trabalho de organização e educação popular. Mesmo em condições adversas, é possível construirmos um outro mundo, justo e solidário. Este livro não é apenas um

Como organizar redes solidárias

00947

Um livro feito em rede
Participaram no processo de elaboração deste livro:

Coletivo de Educação Popular do
Instituto de Filosofia da Libertação:

Alécio Donizete da Silva
Alexandre de Paula Baptista
Ana Barcellos
Aparecida Donizete
Camila Cândida Schnorr Urbaniak
Edgar Kafer
Eduardo David de Oliveira
Eduardo Guagliardi
Élson Oliveira
Euclides André Mance
Giselle Moura Schnorr
Indakéia Marisol
Jacymara Villar Forbeloni
Jane Broch
José Celso Carbonar
Jucimar Zuchi
Márcia Campos Andrade
Marcos Antônio da Silva
Maria Aparecida Zanetti
Maria da Glória Morais
Roseli Macedo
Volmir Brutscher
Wilson Lopes
Yeda Cristina

Colaboradores convidados:

Aparecido Faria, ANTEAG
Dídac Sanchez-Costa, Rede de Trocas
Equipe Impulsora da Rede Social Mundial
Geraldo Matheus Andrade, IEEPS, Patos de
Mina/MG
Irmã Lourdes Dill, Projeto Esperança/
Cooesperança
Jandir Pauli, CAEPS
João Joaquim de Mello Neto, Banco Palmas
José Antonio da Silva Marfil, Rede de
Agroecologia Econida
José Paulo da Silva, Coop. Compras Coletivas,
Porto Alegre/RS
Juliano Rodrigues Martins, SKELLIG
Márcia Oliveira Melo, IEEPS, Patos de Minas/
MG
Paulo César Carbonari, CAEPS
Robson Patrocínio, PACS
Ruth Espínola Soriano, PACS
Sandra Mayrink Veiga, FASE Nacional
Sandra Magalhães, Banco Palmas
Silvio Vieira, Sabor Natural Ltda ME
Valdevir Both, CAEPS
Valéria Barreto, As. Rural Artesanal Mãos
Mineiras para o Eco-Desenvolvimento

Entidades

Alimente – Laboratório de Idéias e Ações pelo Alimento Vivo e Solidário
ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e
Participação Acionária
Banco Palmas, Fortaleza, CE
CAEPS – Centro de Apoio à Economia Popular e Solidária, Passo Fundo, RS
Cooperativa Compras Coletivas Ltda., Porto Alegre, RS
FASE Nacional
IEEPS – Incubadora de Empreendimentos de Economia Popular Solidária, Patos de Minas, MG
IFil – Instituto de Filosofia da Libertação
PACS – Políticas Alternativas para o Cone Sul
Projeto Esperança/Cooesperança, Santa Maria, RS
Rede de Trocas
Rede Sol – Rede de Colaboração Solidária de Curitiba
RBSES – Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária
RSM – Rede Social Mundial

Euclides André Mance (org.)

Como organizar redes solidárias

Alécio Donizete da Silva – Alexandre de Paula Baptista – Ana Barcellos
– Aparecida Donizete – Aparecido Faria – Camila Cândida Schnorr
Urbaniak – Dídac Sanchez-Costa – Edgar Kafer – Eduardo David de
Oliveira – Eduardo Guagliardi – Élson Oliveira – Equipe Impulsora da
Rede Social Mundial – Euclides André Mance – Geraldo Matheus
Andrade – Giselle Moura Schnorr – Indakéia Marisol – Jacymara Villar
Forbeloni – Jandir Pauli – Jane Broch – João Joaquim de Mello Neto –
José Antonio da Silva Marfil – José Celso Carbonar –
José Paulo da Silva – Jucimar Zuchi – Juliano Rodrigues Martins –
Lourdes Dill – Márcia Campos Andrade – Márcia Oliveira Melo –
Marcos Antônio da Silva – Maria Aparecida Zanetti – Maria da Glória
Morais – Paulo César Carbonari – Robson Patrocínio – Roseli Macedo –
Ruth Espínola Soriano – Sandra Magalhães – Sandra Mayrink Veiga –
Silvio Vieira – Valdevir Both – Valéria Barreto – Volmir Brutscher –
Wilson Lopes – Yeda Cristina



IFil INSTITUTO DE FILOSOFIA
DA LIBERTAÇÃO

© Instituto de Filosofia da Libertação – IFiL

Proibida a reprodução, total ou parcial, por qualquer meio ou processo, seja reprográfico, fotográfico, gráfico, microfilmagem, etc. Estas proibições aplicam-se também às características gráficas e/ou editoriais. A violação dos direitos autorais é punível como crime (Código Penal art. 184 e §§; Lei 6.895/80), com busca, apreensão e indenizações diversas (Lei 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais – arts. 122, 123, 124 e 126).

IFiL – Instituto de Filosofia da Libertação
Rua Gardênio Scorzato, 740 – Pilarzinho
CEP 82100-240 – Curitiba – PR
Tel.: (41) 338-2470
e-mail: ifil@ifil.org home page: www.ifil.org

Fase
Fundação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
Rua das Palmeiras, 90 – Botafogo
CEP 22270-070 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2286-1441
e-mail: fase@fase.com.br home page: www.fase.org.br

DP&A editora
Rua Joaquim Silva, 98 – 2ª andar – Lapa
CEP 20.241-110 – Rio de Janeiro – RJ
Tel./Fax (21) 2232-1768
e-mail: dpa@dpa.com.br home page: www.dpa.com.br

Capa: Barbara Szaniecki
Editoração eletrônica: Domus Design

CIP-BRASIL. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

Mance, Euclides André
Como organizar redes solidárias / Euclides André Mance (org.). – Rio de Janeiro: DP&A, Fase, IFiL, 2003.
14 x 21 cm; 392 p.
Inclui bibliografia
ISBN 85-7490-217-9
1. Redes solidárias. 2. Rede Social Mundial. I. Euclides André Mance. II. Título.

Impresso no Brasil
2003

Sumário

Introdução	7
1. Educação popular libertadora	11
2. Diagnósticos de demandas formativas e projeção de atividades pedagógicas	29
3. Como montar um microempreendimento: organização e gestão financeira	37
4. O que são e como montar redes solidárias	81
5. Como organizar uma iniciativa de consumo crítico, solidário e coletivo	99
6. Como montar um banco comunitário	119
7. Como criar um cartão de crédito solidário local	129
8. Como montar um clube de troca com moeda social	135
9. Como montar uma loja de economia solidária	149
10. Como organizar uma feira ou mostra de economia solidária	153
11. Como montar um sistema de vendas e entrega em domicílio	165
12. Como organizar um centro de apoio à economia popular solidária	171
13. Como organizar empreendimentos autogestionários: metodologia de implantação – elementos para um projeto	185
14. Como montar uma incubadora de empreendimentos de economia popular solidária	199
15. Como montar cooperativas populares – passo-a-passo para a legalização de cooperativas	207
16. Como organizar complexos cooperativos	245
17. Como participar do comércio justo e solidário internacional	249
18. Como organizar um sistema de certificação participativa	257
19. Como montar um sistema de logística de distribuição – um modelo logístico para as redes produtivas solidárias	263
20. Como participar das redes brasileira e global de socioeconomia solidária	283

21. Como participar da Rede Social Mundial – mundializando e enraizando alternativas de vida no planeta	293
22. Como usufruir dos recursos do portal Rede Solidária	299
23. Como organizar uma lista de mensagens ou um fórum eletrônico	309
24. Como organizar um sistema de comércio eletrônico simplificado com entregas pelo correio	325
25. Como realizar diagnósticos de fluxos de valor em redes de economia solidária – usando o software Rede Solidária	337
26. Dinâmicas para atividades de inclusão da dimensão humana nas redes solidárias	371
27. Problemas didáticos para trabalhos em grupo	385
28. Sugestões de vídeos e livros	387

Introdução

Este livro é uma obra aberta e coletiva, repleta de valiosos conteúdos entremeados por lacunas a cobrir, como um grande quebra-cabeça em que já visualizamos o conjunto da tela, mas ainda falta preencher regiões que permanecem vazias. Como um imaginário quebra-cabeça que não tem bordas, no qual poderíamos encaixar novas peças para sempre. Como um quebra-cabeça em que o formato e a cor das peças se modificam continuamente, depois que elas são integradas e interagem umas com as outras. Este livro é apenas isto: uma obra coletiva que permanece aberta, que foi se transformando desde o seu início e que aguarda novas contribuições para a construção cotidiana de novas relações humanas, de uma nova sociedade em que não haja nenhuma forma de opressão econômica, política ou cultural.

Na organização de redes solidárias não há receitas. Existem muitas e diversas práticas, porque as realidades, pessoas e culturas são distintas. E cada realidade muda a seu modo e a seu ritmo. Cabe a cada pessoa, a cada comunidade, a cada povo construir os seus próprios caminhos, sabendo que o caminho se faz ao caminhar. Mas nessas redes em que a solidariedade compõe a luta por justiça e liberdade para todas as pessoas, com anseios por ternura, beleza e alegria, brota em toda parte o desejo de compartilhar o que se vive e de aprendermos juntos/as, crescendo a cada dia no intercâmbio de realizações e descobertas. E por isso surge este livro, sistematizando experiências, apresentando práticas bem-sucedidas em diversos lugares, indicando caminhos percorridos e horizontes possíveis, reafirmando que cada realidade muda à sua maneira.

Há, todavia, uma unidade no conjunto desta obra, que repousa na concepção de ser humano, na busca para ampliar as liberdades públicas e pessoais, na construção de uma sociedade justa e solidária.

Na história deste livro feito em rede, temos três momentos distintos. Em dezembro de 2001, o Instituto de Filosofia da Libertação (IFiL) realizou um curso de Formação de Formadores em redes de colaboração solidária, constituindo um Coletivo de Educação Popular com a finalidade de atender a demandas recebidas pelo Instituto neste campo em várias regiões do país.

Decidiu-se, naquela oportunidade, que seria conveniente sistematizar todos os materiais utilizados no curso em um pequeno livro, como ferramenta de apoio a atividades pedagógicas, visando tanto facilitar o próprio trabalho do Coletivo quanto disponibilizar a obra no Encontro da Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES), que ocorreria alguns meses depois. O desafio era grande, pois o prazo era curto. Após uma primeira etapa de trabalho do Coletivo, realizou-se o convite, por meio do Fórum Eletrônico Rede Solidária, a outras organizações vinculadas à RBSES para colaborar na obra, contribuindo em diversas seções a partir de práticas bem-sucedidas ou desenvolvendo temas de interesse para o conjunto das redes. A reação foi muito positiva. Vários grupos e pessoas de diversas regiões do país se prontificaram a colaborar. Sugestões de novas seções e capítulos foram feitas. Chegamos a uma terceira fase, em que convidamos outras entidades e pessoas que não estão vinculadas ao IFiL ou à RBSES para também participar desta obra aberta. E novas contribuições foram recebidas com grande alegria. Por fim, o Coletivo de Educação Popular do IFiL se reuniu para finalizar a sistematização do livro. Celebramos então uma parceria entre IFiL e Fase, visando sua publicação, compreendendo que a economia solidária expressa uma nova perspectiva de desenvolvimento, democratização e transformação social, com ênfase em uma nova centralidade do trabalho.

Dessa pluralidade de entidades, pessoas e histórias concretas de construção de alternativas no campo econômico, emergem linguagens diversas que brotam de experiências distintas. O fato de tais entidades e pessoas participarem neste livro caracteriza a sua atitude de compartilhar conhecimentos e experiências vivenciados na construção de um outro mundo possível, mas não significa uma unanimidade de pensamento, isto é, que todos os colaboradores deste livro pensem do mesmo modo. Afinal, quanto maior a diversidade, resguardada a dimensão ética de *promover as liberdades* (assegurando-se para todas as pessoas as condições materiais, políticas, informativas e educativas requeridas para o seu bem-viver) e de *combater toda forma de opressão*, tanto maior a riqueza que um coletivo pode produzir em seus múltiplos intercâmbios.

No transcorrer do livro, portanto, encontramos diferentes linguagens e olhares sobre aspectos que se tocam ou até mesmo se confundem, empregando-se termos que se substituem, como: economia solidária, economia popular e solidária, socioeconomia solidária e outras adjetivações similares de economia, bem como redes solidárias, redes de colaboração solidária etc. Na sistematização feita, constatamos que esses conceitos de economia não são contraditórios, mas se complementam. Sua diversidade resulta de brotarem

de práticas concretas em distintas regiões e realidades. O termo “economia popular e solidária” é mais recorrente no Rio Grande do Sul; o termo “socioeconomia solidária” tinha maior difusão em práticas no Rio de Janeiro, espalhando-se pelo Brasil após a realização do Encontro Brasileiro de Cultura e Socioeconomia Solidária que lá ocorreu em 2000; o termo “economia solidária” tem sido empregado de maneira mais geral em diversas outras regiões e estudos. Isso igualmente ocorre com algumas adjetivações do termo “rede”. Curiosamente, uma cartilha publicada no Paraná em 2000 foi reproduzida posteriormente no Ceará, com o mesmo texto, exceto pela substituição da expressão “rede de colaboração solidária” por “rede de socioeconomia solidária”. Na finalização da sistematização deste livro, o Coletivo de Educação Popular do IFiL considerou que a noção de “rede de colaboração solidária” ou “rede solidária” teria maior abrangência, levando em conta as diversas formas de colaboração possíveis entre distintas organizações nos campos da economia, da política e da cultura, enfatizando a relação colaborativa como central à constituição das redes.

Outras constatações foram tanto a dificuldade lingüística de contemplar uma linguagem não-sexista em algumas passagens quanto o tratamento de temáticas que foram abordadas apenas de maneira transversal: a questão agrária (em referência à agroecologia, à agricultura urbana e ao consumo de produtos dos assentamentos da reforma agrária), a questão étnica (em referência a moedas de clubes de troca como *xumbi e tupi*), a questão de gênero (em referência a incubadoras femininas de empreendimentos) etc. Nas próximas edições, este livro (uma obra aberta e sempre inacabada) será revisto e ampliado, com a contribuição de todas as pessoas que desejem colaborar.

Por fim, cabe destacar que esta obra se destina a organizações da sociedade civil, consumidores e trabalhadores, produtores e prestadores de serviços interessados em participar de redes de colaboração solidária, especialmente aqueles que desejam montar um negócio movidos pela livre-iniciativa solidária. Nele são apresentados de maneira didática os diversos mecanismos atualmente utilizados em redes de economia solidária e uma série de esclarecimentos sobre como assegurar a viabilidade financeira dos empreendimentos, como realizar diagnósticos de rede, consolidar e expandir as redes solidárias locais e integrá-las em redes regionais, estaduais, nacionais e mundial, fortalecendo os empreendimentos que venham a ser criados, para que sejam bem-sucedidos.

Trata-se de um livro que visa tanto colaborar na organização e formação econômica e política de movimentos sociais e de empreendimentos de

economia solidária quanto capacitar lideranças e dirigentes para desempenhar papéis e responsabilidades que o momento histórico de organização da sociedade brasileira lhes exige. Igualmente, este livro propicia aos leitores continuar elaborando suas próprias reflexões sobre a práxis de libertação no campo econômico, buscando os intercâmbios requeridos para o avanço da reflexão e da luta popular. O seu objetivo principal é servir de material de apoio, visando capacitar os leitores a:

- compreender todos os aspectos inerentes ao bom funcionamento econômico-gerencial de um microempreendimento, permitindo um planejamento eficiente na gestão de recursos, estoques, definição de custos, preço e reinvestimentos;
- projetar com segurança um empreendimento produtivo, comercial ou de serviços, de modo a garantir sua sustentabilidade;
- administrar adequadamente um empreendimento;
- integrar um empreendimento de maneira autônoma e sustentável em redes de consumo, comercialização e produção, realimentando a expansão orgânica de redes solidárias;
- informar-se sobre práticas atuais de economia solidária e sobre como implementá-las a partir de sua realidade concreta.

O presente volume pode ser utilizado na elaboração de projeto de cursos, seminários e oficinas, na produção de materiais educativos, em assessorias permanentes, em atividades de pesquisa e documentação e na organização e articulação de redes. Ele surge de demandas advenientes da realidade concreta da nossa intervenção coletiva enquanto educadores e organizações solidárias.

Visando reduzir o seu preço, para torná-lo acessível a um público maior, todos/as os/as autores/as, incluindo o organizador, abriram mão de seus direitos autorais.

Esperamos que este livro contribua para o avanço das redes solidárias, pois seu objetivo não é outro senão apoiar, fortalecer e contribuir para uma maior consistência da economia solidária e das práticas de colaboração em rede entre as diversas organizações solidárias. Esperamos, também, receber observações, sugestões e outras colaborações para aprimorá-lo em novas edições. Para dialogar sobre qualquer assunto pertinente a esta publicação, inscreva-se em algum de nossos Fóruns Eletrônicos, disponíveis no seguinte endereço: <www.redesolidaria.com.br>.

Curitiba, julho de 2002

1. Educação popular libertadora*

1.1 Concepção

Em nossa concepção, a *educação solidária* não é mera transmissora de conhecimentos indispensáveis ao trabalho criativo ou agenciadora de disposições afetivas para atividades de colaboração. A educação é aqui compreendida como uma das condições necessárias ao exercício da liberdade humana, permitindo não apenas a produção e interpretação de informações e a participação ativa em processos comunicativos, mas a própria autonomia das pessoas e das coletividades, mediadas por inúmeras relações sociais.

A educação está, pois, intrinsecamente vinculada não apenas à produção de conhecimentos, mas ao próprio *pôr-se-para-si-como-valioso* dos sujeitos históricos que assumem compromissos com a transformação das sociedades em função do bem-viver coletivo. A colaboração solidária está para nós no cerne dessas ações.

Ao considerar a subjetividade de cada pessoa, nos deparamos com desejos, medos, angústias, necessidades, esperanças e muitas outras intensidades que permeiam utopias manifestas ou não. Ao trabalhar coletivamente com essas dimensões de subjetividade, vamos construindo utopias coletivas compondo a diversidade em esferas de colaboração, visando a autonomia e emancipação das pessoas, com a produção coletiva do conhecimento e a construção de novos caminhos adequados a cada realidade concreta.

1.1.1 Educação, posição de classe e conflitos sociais

Por ação ou omissão, consciente ou inconscientemente, toda pessoa assume uma posição de classe quando se depara com algum conflito social, podendo contribuir para a reprodução de injustiças ou para o seu enfrentamento.

Toda a educação expressa uma posição de classe e de algum modo se articula aos conflitos sociais. A educação tanto pode contribuir como meio de dominação cultural para reproduzir a dominação política, justificar a exploração de trabalhadores, a expropriação dos consumidores, reproduzir estereótipos

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

machistas, preconceituosos, autoritários e antidemocráticos etc., como também pode ser um meio cultural para promover a cidadania e uma consciência crítica sobre os conflitos e contradições sociais, capacitar as pessoas para uma autonomia crítica no exercício de sua liberdade e gerar um sentimento de repúdio a toda forma de injustiça.

Analisando que toda prática educativa não é neutra e exige uma tomada de posição frente às contradições sociais, destaca Paulo Freire (1994), a respeito de sua própria ação cultural:

Não posso reconhecer os limites da prática político-educativa em que me envolvo se não sei, se não estou claro em face de a favor de quem a pratico. O *a favor de quem pratico* me situa num certo ângulo, que é de classe, em que diviso o *contra quem pratico* e, necessariamente, o *por que pratico*, isto é, o próprio sonho, o tipo de sociedade de cuja invenção gostaria de participar.¹

Assim sendo, todo projeto pedagógico é expressão de um projeto político. Isto é, expressa uma certa compreensão de *pólis*, de cidade, de sociedade, de relação entre os seres humanos – um modo de organizar a vida, de manter tal organização por meio da cultura que legitima um certo uso da força, que desencadeia comportamentos e disciplina condutas, isto é, um modo de organizar o poder público. Em um nível mais fundamental, pode-se dizer que todo projeto pedagógico é expressão de um projeto político, porque toda a educação, em razão da diretividade que lhe é intrínseca, é sempre uma atividade que possui uma dimensão utópica com seu caráter de inacabamento. Sobre isso nos ensina Paulo Freire:

É na diretividade da educação, esta vocação que ela tem, como ação especificamente humana, de “endereçar-se” até sonhos, ideais, utopias e objetivos, que se acha o que venho chamando de politicidade da educação. A qualidade de ser política, inerente à sua natureza. É impossível, na verdade, a neutralidade da educação. (...) A educação não vira política por causa da decisão deste ou daquele educador. Ela é política. (...)

A raiz mais profunda da politicidade da educação se acha na educabilidade mesma do ser humano, que se funda na sua natureza inacabada e da qual se tornou

¹ Destaca Freire na seqüência que “a compreensão crítica dos limites da prática tem a ver com o problema do *poder*, que é de classe e tem a ver, por isso mesmo, com a questão da luta ou do conflito de classes. Compreender o nível em que se acha a luta de classes em uma dada sociedade é indispensável à demarcação dos espaços, dos conteúdos da educação, do historicamente possível, portanto, dos limites da prática político-educativa”.

consciente. Inacabado e consciente de seu inacabamento, histórico... Um ser ligado a interesses e em relação aos quais tanto pode manter-se fiel à eticidade quanto pode transgredi-la (1996, p. 124).

Enfatiza Paulo Freire que sendo a educação, por sua própria peculiaridade, diretiva e política, o educador deve respeitar os educandos, sem contudo negar sua própria utopia, pois, ao defender uma posição estimulando e respeitando o direito do discurso contrário, pode-se ensinar simultaneamente o dever de lutar por nossas idéias bem como a necessidade do respeito mútuo. Destaca, entretanto, que quando “a diretividade do educador ou da educadora interfere na capacidade criadora, formuladora, indagadora do educando, de forma restritiva, então a diretividade necessária se converte em manipulação, em autoritarismo” (1992, p. 79) – tanto de conservadores quanto de muitos educadores que se dizem progressistas. Trata-se, portanto, não de negar a politicidade e a diretividade inerentes à educação, mas assumi-las buscando viver plenamente a opção política democrática e a prática educativa igualmente democrática:

O que se exige eticamente de educadoras e educadores progressistas é que, coerentes com seu sonho democrático, respeitem os educandos e jamais, por isso mesmo, os manipulem. (...) O que não é lícito fazer é esconder verdades, negar informações, impor princípios, castrar a liberdade do educando ou punilo, não importa como, porque não aceite, por várias razões, o meu discurso. Porque recuse a minha utopia (id., ib., p. 80 e 84).

Pelo contrário, “o papel do educador ou da educadora progressista, que não pode nem deve se omitir, ao propor sua ‘leitura do mundo’, é salientar que há outras ‘leituras do mundo’, diferentes da sua e às vezes antagônicas a ela” (id., ib., p. 112).

1.1.2 Objetivo da educação para a cidadania

O objetivo maior da educação – na perspectiva da construção da cidadania – é que ela seja mediação para a realização, a mais ampla possível, das liberdades pública e privada, o que supõe que homens e mulheres possam usufruir ou compartilhar bens materiais e culturais socialmente produzidos. Antônio Joaquim Severino (1994) afirma que a cidadania é

qualificação da existência dos homens. Trata-se de uma qualidade de nosso modo de existir histórico. O homem só é plenamente cidadão se compartilha efetivamente dos bens que constituem os resultados de sua tríplice prática histórica, isto é, das efetivas mediações de sua existência. Ele é efetivamente cidadão se pode

efetivamente usufruir dos bens materiais necessários para a sustentação de sua existência física, dos bens simbólicos necessários para a sustentação de sua existência subjetiva e dos bens políticos necessários para a sustentação de sua existência social.

Por sua vez, Paulo Freire destaca a cidadania, em seu caráter utópico, como uma construção coletiva em meio ao quadro concreto de contradições sociais, apontando-a como exercício de liberdade:

(...) a cidadania, sobretudo numa sociedade como a nossa, de tradições tão autoritárias e discriminatórias do ponto de vista do sexo, da raça e da classe, a cidadania é mesmo uma *invenção*, uma *produção política*. Neste sentido, o exercício pleno da cidadania por quem sofre qualquer das discriminações ou todas a um só tempo não é algo de que usufruam como direito pacífico e reconhecido. Pelo contrário, é um direito a ser alcançado e cuja conquista faz crescer substantivamente a democracia. A cidadania que implica o uso de liberdade – de trabalhar, de comer, de vestir, de calçar, de dormir em uma casa, de manter-se e à família, liberdade de amar, de ter raiva, de chorar de protestar, de apoiar, de locomover-se, de participar desta ou daquela religião, deste ou daquele partido, de educar-se e à família, liberdade de banhar-se não importa em que mar de seu país. A cidadania não chega por acaso: é uma construção que, jamais terminada, demanda briga por ela. Demanda engajamento, clareza política, coerência, decisão. Por isso mesmo é que uma educação democrática não se pode realizar à parte de uma educação da cidadania e para ela (1993, p. 19).

Freqüentemente a educação, contudo, em vez de avançar na construção da cidadania pelo exercício da liberdade em seu campo de possibilidades pedagógicas, torna-se sinônimo de domesticação, buscando levar as pessoas a aceitar as regras existentes. A estrutura básica dessa concepção de educação, como gramática para a compreensão da sociedade, é a de que existem regras que pairam acima dos sujeitos – estabelecidas por notáveis, melhores ou apenas mais poderosos – e que todos devem se submeter a elas para que possam ser bem-sucedidos.

De outra parte, a educação pode ser sinônimo de qualificação para o exercício da liberdade e da cidadania. Sobre esse aspecto, Paulo Freire destaca a necessidade de estabelecer limites éticos ao exercício da liberdade, sem os quais esta se perverte em licença – assumindo o caráter de licenciosidade² –

² “Obstáculo também à prática progressista (...) é a posição que às vezes se pensa ser o contrário positivo da autoritária e não é: a licenciosa; em que o educador se recusa a interferir como organizador necessário, como ensinante, como desafiador” (FREIRE, 1994, p. 215).

e a autoridade se perverte em autoritarismo: “A liberdade sem limite é tão negada quanto a liberdade asfixiada ou castrada pelo autoritarismo” (1996, p. 118). Trata-se, pois, na perspectiva da cidadania, de garantir o exercício da liberdade pessoal que promove a ampliação da liberdade pública e vice-versa, estabelecendo os necessários limites com tal finalidade, uma vez que “não posso usar minha liberdade de fazer coisas, de indagar, de caminhar, de agir, de criticar para esmagar a liberdade dos outros de fazer e de ser...” (id., ib., p. 147).

Educar na liberdade, considerando a necessária disciplina pedagógica democrática, significa, para Freire, adotar uma perspectiva dialógica, problematizadora e criativa da educação, cabendo ao educador progressista

apoiar o educando para que ele mesmo vença suas dificuldades na compreensão ou na inteligência do objeto e para que sua curiosidade, compensada e gratificada pelo êxito da compreensão alcançada, seja mantida e, assim, estimulada a continuar a busca permanente que o processo de conhecer implica. (...) ensinar não é transferir a inteligência do objeto ao educando mas instigá-lo no sentido de que, como sujeito cognoscente, se torne capaz de entender e comunicar o entendido (id., ib., p. 134-5).

Dada a sua especificidade como ação cultural, é preciso ter clareza das possibilidades e limites das atividades educativas, no que se refere a manter ou transformar a sociedade como um todo. Sobre isso, Paulo Freire nos diz que,

se a educação não pode tudo, alguma coisa fundamental ela pode. Se a educação não é a chave das transformações sociais, não é também simplesmente reprodutora da ideologia dominante. (...) a educação nem é uma força imbatível a serviço da transformação da sociedade, porque assim eu queira, nem tampouco é a perpetuação do *status quo* porque o dominante o decreta. O educador e a educadora críticos não podem pensar que, a partir do curso que coordenam ou do seminário que lideram, podem transformar o país. Mas podem demonstrar que é possível mudar (id., ib., p. 126-7).

A preocupação com os limites (...) da prática educativa enquanto ato político, significa reconhecer, desde logo, que ela tem uma certa eficácia. Se não houvesse nada a fazer com a prática educativa não havia por que falar dos seus limites. Da mesma forma não havia por que falar de seus limites se ela tudo pudesse. Falamos de seus limites precisamente porque, não sendo a alavanca da transformação profunda da sociedade, a educação pode algo no sentido dessa transformação (1994, p. 214).

Assim, o ensinar e o aprender, como momentos pedagógicos de uma educação voltada para a cidadania, ficam inscritos como momentos de um processo maior que é o do *conhecer* mediado por uma atitude eticamente dialógica. Sobre esse aspecto, Freire esclarece que

o educando se torna realmente educando quando e na medida em que *conhece*, ou vai conhecendo, os conteúdos, os objetos cognoscíveis, e não na medida em que o educador vai *depositando* nele a descrição dos objetos, ou dos conteúdos.

O educando se reconhece conhecendo os objetos, descobrindo que é capaz de conhecer, assistindo à imersão dos significados em cujo processo se vai tornando também significador crítico. (...) o educando precisa tornar-se educando assumindo-se como sujeito cognoscente e não como incidência do discurso do educador. Nisto é que reside, em última análise, a grande importância política do ato de ensinar (1992, p. 47-8).

No diálogo as pessoas conservam suas identidades, podendo crescer pelo intercâmbio que mantêm entre si. O diálogo implica o respeito entre pessoas distintas: “Não penso autenticamente se os outros também não pensam (...); não posso pensar pelos outros nem para os outros nem sem os outros”. Justamente por isso, o diálogo “não reduz um ao outro. Nem é favor que um faz ao outro (id., ib., p. 117-8).

Na perspectiva dialógica, portanto, o conhecimento é sempre uma elaboração que integra tanto a problematização da realidade e do conhecimento já elaborado historicamente, quanto uma viva interlocução entre as pessoas sobre ambos, bem como o reconhecimento de que posições divergentes podem ter simultânea validade, dado o caráter de incompletude do saber.

1.1.3 Educação e movimentos sociais

Os movimentos sociais, que lutam pela cidadania, desenvolvem ações educativas que combatem o modelo neoliberal e propõem uma democracia popular, de caráter socializante, que visa garantir a todos as mediações necessárias à realização das liberdades públicas e privadas.

Os movimentos sociais surgem da consciência de grupo e afinidade de indivíduos que, no quadro das contradições sociais, estão submetidos às mesmas pressões sociais ou que necessitam enfrentar similares obstáculos e dificuldades e que, em razão disso, passam a agir coletivamente em função de objetivos comuns. Nem todos os movimentos sociais assumem, contudo,

uma posição de classe de defesa da cidadania e do projeto democrático-popular. Entretanto, significativa parcela desses movimentos luta para garantir mediações necessárias à realização da liberdade coletiva (liberdade para plantar, morar, comer, estudar, divertir-se etc.). Por somente aceitar a liberdade privada que promove a liberdade pública, os movimentos sociais que têm na cidadania um de seus eixos de luta combatem o neoliberalismo, que enriquece uma pequena parcela das sociedades, acentuando, em contrapartida, a pobreza e diversas formas de exclusão que atingem a maioria das populações do planeta. Os movimentos sociais-populares que assumem o eixo de lutas pela cidadania defendem que a função social de toda propriedade está acima dos caprichos da liberdade privada que impede a realização da liberdade pública (MANCE, 1991).

Esses movimentos realizam uma ação cultural educativa que, afirmando uma nova ética nas ações políticas, econômicas e culturais, combate os preconceitos – machismo, discriminação racial, homofobia, discriminação de portadores de deficiências e outros –, luta pela garantia das mediações materiais da existência humana – trabalho, moradia, saúde, transporte, infra-estrutura –, pela democratização das micropolíticas do cotidiano e das macropolíticas governamentais e pela socialização dos bens culturais – direito à educação, à informação etc. –, gerando uma consciência cidadã de que, somente com uma democracia popular de caráter socializante, torna-se possível reverter a hegemonia do projeto neoliberal e promover progressivamente as condições adequadas para o exercício da liberdade de todos.

Quando assumem esse caráter, os movimentos sociais populares articulam, estrategicamente, mobilização com organização e educação. Um movimento social popular que tenha forte capacidade de mobilização em lutas específicas mas que, conquistado o objetivo imediato, não tenha nenhum saldo organizativo ou *consientizador* de seus participantes é ineficiente na construção da hegemonia em torno da cidadania como eixo de lutas. Do mesmo modo, um movimento bastante organizado, mas que não consegue mobilizar forças sociais além de sua pequena base e que não avance na formação educativa de seus participantes, tem dificuldade até mesmo em conquistar seus objetivos mais imediatos e contribui muito pouco para a construção da cidadania. Em geral, acaba se burocratizando e reduzindo-se a uma entidade esvaziada, meramente cartorial. Por fim, um movimento que somente se preocupa com a formação educativa de dirigentes e bases, mas que não opera organicamente e que não tem força de mobilização, também encontra muita dificuldade para realizar conquistas

imediatas e mais dificuldade ainda nas lutas pela construção de uma nova sociedade.

Assim, sob a perspectiva desses movimentos sociais populares, educação, organização e mobilização são três aspectos de uma mesma ação cultural transformadora, devendo ser considerados sempre juntos em permanente conexão. Toda atividade de organização deve contribuir para qualificar o movimento e melhorar sua capacidade de mobilização; toda atividade de mobilização deve ser momento de formação política e ter como resultado o fortalecimento da organização do movimento. Toda atividade de educação popular deve colaborar não apenas na problematização da realidade, na recuperação de conhecimentos historicamente elaborados sobre a práxis social global, na geração de interpretantes singulares, na conscientização, na reflexão criteriosa sobre os padrões de organização das informações, na crítica das utopias pessoais e grupais, mas também na capacidade organizativa e mobilizadora do próprio movimento, na superação de seu corporativismo, no avanço em sua capacidade de propor políticas públicas, na clareza de como melhor articular suas diversas lutas conjunturais com os eixos de lutas em uma perspectiva estratégica que vise ampliar o exercício das liberdades públicas e privadas. Em cada atividade do movimento, entretanto, aparecerá mais um aspecto desses três do que os demais. Mas se algum deles for desconsiderado na estratégia global ou em cada ação concreta, provavelmente ambas – a estratégia e as ações mediadoras – acabarão sendo enfraquecidas em sua capacidade de enfrentar a reprodução do capitalismo.

1.2 Educação e economia solidária

A construção de um mundo novo, onde cada um pode colaborar com o bem-viver de todos e todas por meio de práticas sociais e econômicas solidárias, representa a afirmação da liberdade humana.

Nas muitas práticas solidárias existentes percebemos ricas dimensões educativas. Quando consumimos produtos e serviços das redes de colaboração solidária contribuimos para manter postos de trabalho e para proteger o meio ambiente. No entanto, mais do que simples transações econômicas, aprendemos e ensinamos uns com os outros o valor do trabalho como fonte geradora de toda riqueza material e cultural da sociedade.

O objetivo maior da educação solidária em redes de colaboração é possibilitar que os participantes, que são pessoas excluídas das condições

dignas de vida ou que não mais desejam estar submetidas à lógica do capital para assegurar o seu bem-viver, possam desenvolver atividades em redes de colaboração solidária, visando não apenas a geração de trabalho e com distribuição de renda em empreendimentos auto-sustentáveis, mas também o desabrochar de suas diversas dimensões humanas (afetivas, cognitivas e sociais) no exercício de sua cidadania ativa, ampliando-se o campo de possibilidades de realização de sua liberdade, pelo incremento das condições materiais, políticas, educativas, informativas e éticas, que lhes são requeridas. Com essa finalidade organiza-se dialogicamente um projeto educativo a ser também dialogicamente implementado.

Ao final da etapa inicial desse projeto, os participantes, sob o aspecto econômico, deverão estar habilitados para a organização de redes solidárias, integrando empreendimentos produtivos e organizações de consumo em laços de realimentação, permitindo incrementar o consumo dos participantes e viabilizando o escoamento da produção. Os excedentes gerados pelos empreendimentos, sob a lógica da colaboração solidária, devem ser reinvestidos coletivamente viabilizando a organização de novos empreendimentos, distribuindo renda pela remuneração do trabalho e incorporando a níveis mais elevados e refinados de consumo o conjunto dos participantes.

Sob o aspecto político, espera-se uma compreensão mais orgânica do funcionamento das sociedades, dos direitos humanos e da cidadania e uma compreensão da importância de participação nas organizações da sociedade civil – como associações de moradores, sindicatos e outras – e da sociedade política – partidos, conselhos locais etc. – como mediações necessárias para a democratização das sociedades, visando a superação de todas as formas de opressão.

Sob o aspecto cultural, trata-se de considerar todas as questões referentes à sua auto-estima, imaginários e utopias visando resgatar dimensões de sensibilidades mutiladas pelas situações dramáticas vividas ou pelas semioses das culturas de massa que, manipulando as subjetividades, desumanizam as pessoas. Trata-se de resgatar as diversas dimensões de sensibilidade ética e estética, com atividades que propiciem encontros humanizantes, recuperando elementos culturais da vida das pessoas, de suas comunidades e regiões.

Sob o aspecto da formação profissional, trata-se de desenvolver as habilidades requeridas ao empreendimento econômico com a compreensão de todos os aspectos exigidos nas áreas de produção, gerenciamento e

comercialização. Diagnósticos de demandas, estrutura de custos, logística de distribuição, estratégias de rede etc.

Entre os objetivos específicos na formação empreendedora no campo econômico, elencam-se:

1. Capacitar os participantes a compreender todos os aspectos inerentes ao bom funcionamento econômico-gerencial de um microempreendimento, permitindo um planejamento eficiente na gestão de recursos, estoques, definição de custos, preço e reinvestimentos.
2. Capacitar os participantes a projetar com segurança um empreendimento produtivo, comercial ou de serviços, de modo a garantir sua sustentabilidade.
3. Capacitar os participantes a uma adequada administração do empreendimento.
4. Compreender as relações de produção em suas dimensões econômicas, políticas e culturais.
5. Compreender os princípios fundamentais que norteiam os processos de financiamento, produção, comercialização e consumo em redes de colaboração solidária.
6. Compreender o caráter distributivo e auto-sustentável das relações de produção desenvolvidas em redes de colaboração solidária e sua estratégia de expansão.

1.3 Metodologia – considerações preliminares

Na metodologia que propomos, retomando uma larga tradição de educação popular na América Latina e diversas elaborações contemporâneas da filosofia da libertação, trata-se de partir da prática concreta, teorizar sobre ela, elaborar interpretantes cognitivos, afetivos e energéticos sobre ela, e a ela retornar, aprimorando-a.

Em razão de tudo isso, o trabalho pedagógico requer momentos práticos e teóricos, construção coletiva de conhecimento e efetivação coletiva do trabalho, abertura à relação interpessoal e um compromisso crescente com a realização do bem comum. Atividades de sistematização e avaliação dos procedimentos executados, suas vigências e limitações.

O diagnóstico das demandas formativas é o primeiro passo. A seguir temos a definição da estratégia do trabalho pedagógico, articulando o quadro

da situação real de que se parte – dos atores e as condições concretas em que estão, seus acúmulos e saberes, suas carências e necessidades – e os objetivos que se busca alcançar. Não de se definir os eixos programáticos que cruzam todos os conteúdos e atividades orientando a integrando o conjunto das ações. Tem-se, então, a construção dos programas e a partir daí a definição das atividades e seus planejamentos.

1.4 Programas

O programa a ser elaborado emerge, pois, da reflexão da realidade concreta dos participantes e dos objetivos que se busca alcançar. O programa deve contemplar os conteúdos necessários para que uma rede possa instalar-se e operar de maneira democrática e auto-sustentada.

1.5 Impactos

O resultado da atividade pedagógica se avalia pela transformação da realidade concreta e das relações geradas. Ela deve interferir em todas as dimensões, visando ampliar as liberdades públicas e privadas, considerando as dimensões econômicas, políticas, educativas, informativas e éticas de tal exercício.

Entre os resultados esperados na organização econômica pode incluir-se, por exemplo:

- Organizar redes locais de colaboração solidária.
- Organizar cooperativas de consumo reduzindo os custos de aquisição mensal das famílias.
- Organizar empreendimentos de produção, comércio e serviço que atendam demandas das redes e comunidades locais, gerando postos de trabalho e distribuindo renda.
- Viabilizar a integração desses empreendimentos na Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária.

1.6 Instrumentos

A educação solidária para a organização de redes pode valer-se de diversos instrumentos e mecanismos. Alguns são imprescindíveis, como a elaboração de diagnósticos e projetos – que apresentaremos a seguir. Outros são utilizados conforme a necessidade: reuniões, seminários, textos, vídeos e áudios de apoio pedagógico, retorno freqüente em atividades de assessorias até que se

consolide a rede local, recurso a visitas técnicas que trazem aportes à rede, empreendimentos locais etc.

É preciso escolher e inventar os instrumentos adequados, requeridos a cada necessidade. Cada realidade muda a seu modo e todos os instrumentos devem ser adaptados, transformados, recriados ou inventados em função das necessidades concretas e do público com quem se vai trabalhar.

1.7 Avaliação

A avaliação é um dos elementos mais importantes de todo o trabalho pedagógico. É necessário ter mecanismos permanentes para reorientação das atividades, considerando os resultados práticos de cada etapa, ponderando-se os resultados finais e impactos alcançados.

A avaliação ocorre em cada instante e também em momentos especificamente a ela destinados. Realizar um trabalho pedagógico sem avaliá-lo constantemente é como andar às cegas. Podemos saber de onde partimos, com quem estamos, aonde queremos chegar e por quais caminhos desejávamos ir. Mas, sem avaliar, de fato não percebemos se realmente estamos chegando aonde queremos chegar.

1.8 Execução

As atividades preferencialmente devem ser executadas em equipe, compondo colaboradores especializados em várias áreas do conhecimento, sob uma coordenação geral. Mas, se isso não é possível, igualmente é viável desenvolver um trabalho consistente, redimensionando os objetivos que se pretende alcançar. Todos os participantes de um processo pedagógico trazem-lhe inúmeros conhecimentos e experiências que devem ser compartilhadas na produção coletiva do conhecimento. Mas ninguém pode compartilhar aquilo que não tem. E algumas vezes, por desconhecer os avanços já alcançados coletivamente por outras organizações e grupos, esses participantes sequer se dão conta dessas lacunas. Daí a importância de compartilhar em redes os processos pedagógicos em execução.

Na execução cabe seguir o planejado apenas como referência, uma vez que as contingências de cada realidade jamais podem ser previstas em sua totalidade. O que importa, em última instância, não é realizar o que se planejou, mas chegar o mais próximo possível dos objetivos esperados e redimensionados junto com os participantes da atividade educativa.

1.9 Conexões e contatos

As atividades devem sempre abrir novas conexões e contatos. Construir redes é criar relações, estabelecer conexões, desencadear fluxos. Assim, as atividades pedagógicas devem deixar claro como as pessoas podem seguir seus próprios caminhos e como podem se articular às diversas redes sociais que podem fortalecer sua própria luta por libertação.

1.10 Segmentação do público: selecionando linguagens, técnicas e instrumentos

Cabe selecionar adequadamente linguagens, técnicas e instrumentos, visando adequá-los ao público-alvo. A título meramente ilustrativo, podemos distinguir, por exemplo, cinco níveis de segmentação do público-alvo. Isso não significa que não se possam realizar atividades conjuntas com participantes desses diversos segmentos. Pelo contrário, no cotidiano todos estão interligados. Contudo, também é possível organizar atividades formativas específicas para cada segmento desses:

a) Segmentos de base de organizações sociais e empreendimentos solidários

Conjunto de pessoas que participam regular ou esporadicamente de movimentos sociais: associações de moradores, comunidades de base, movimentos de mulheres, negros, economia solidária etc.

b) Lideranças de organizações sociais e empreendimentos solidários

Conjunto de pessoas que nos trabalhos com a base despontam no processo organizativo, mobilizador, animador, contribuindo para o melhor desempenho das atividades no fortalecimento das lutas populares e dos empreendimentos solidários.

c) Coordenadores locais de organizações sociais e empreendimentos solidários

Conjunto de pessoas eleitas pelos movimentos e redes de empreendimentos para comporem as direções, comissões de negociação e representação a quem é conferida uma autoridade e respeito pelo compromisso com o povo e pelas qualidades de melhor representar, organizar e conduzir as lutas coletivas.

d) Quadros de organizações sociais, empreendimentos solidários e coletivos de formação

Conjunto das pessoas que atuam no próprio coletivo de formação na execução do projeto de trabalho, coordenadores regionais e nacionais das redes de economia solidária etc.

e) Massas sociais

Parcelas amplas da população “desorganizada-organizada” que em certos momentos conjunturais estão mais receptivas à informação e à mobilização em função do avanço das lutas coletivas. Sociologicamente, podemos distinguir: elites dominantes, massas sociais e povo. As elites dominantes compõem um segmento social que controla a maior parte do capital, dos meios de comunicação de grande impacto e dos poderes governamentais, exercendo um poder hegemônico sobre a sociedade em favor de seus próprios interesses privados. As massas sociais são constituídas pelos indivíduos atomizados, facilmente manipulados pelas elites. O povo constitui-se dos segmentos sociais que se organizam em comunidades, sindicatos, associações, movimentos, redes, fóruns e partidos, atuando coletivamente em favor de interesses públicos e da promoção do bem-viver de cada pessoa, combatendo as diversas formas de opressão. O objetivo das ações educativas junto às massas sociais é, pois, contribuir para que elas superem essa condição de segmento manipulado pela elite dominante e se transformem em povo, atuando coletivamente em organizações populares como agentes transformadores de sua própria condição econômica, política, social e cultural.

Concluindo, se vamos, por exemplo, produzir ou selecionar um texto a ser utilizado em uma atividade pedagógica, cabe considerar sua linguagem, extensão e nível de aprofundamento. Trata-se de um texto para ser distribuído massivamente nas ruas em uma passeata, um texto para autocapacitação da própria equipe de formação, um texto para pessoas que aparecem sempre em nossas atividades ou para coordenadores que freqüentemente estão negociando com poderes públicos ou dando entrevistas para a imprensa? Cabe, pois, adequar a atividade ao segmento a que ela se destina.

1.11 Movimentos sociais

No trabalho de educação popular estamos freqüentemente atuando junto com os movimentos sociais visando uma reflexão crítica sobre a práxis desses

movimentos, almejando o seu crescimento e consolidação. Nessa interlocução dialógica devemos reformular nossos conceitos e nossa elaboração teórica, aprendendo e colaborando com a construção coletiva do conhecimento.

Por movimentos sociais consideramos as parcelas da população que se mobilizam e se organizam na luta pelos interesses coletivos, na defesa e garantia de melhores condições de vida e de respeito à dignidade da pessoa humana.

As práticas desencadeadas por tais movimentos estão articuladas a certas concepções de como realizar os interesses coletivos, garantir melhores condições de vida à população, respeitar a dignidade da pessoa humana e de como organizar os movimentos.

Essas concepções podem ser divididas em conservadoras, táticas e estratégicas conforme: a maneira que relacionam os movimentos sociais com os governos e partidos, os objetivos estratégicos que defendem e a maneira como propõem a organização dos movimentos. As concepções *conservadoras* buscando atender interesses populares acabam, equivocadamente, colaborando na manutenção das estruturas de injustiça e exclusão social, assegurando às camadas secularmente hegemônicas a continuidade na realização de suas práticas de concentração de riqueza que tem por contrapartida a exclusão social. Exemplos desse tipo são o freqüente “toma lá, dá cá” entre associações de moradores e políticos inescrupulosos ou empreendimentos de economia solidária que pretendem crescer sozinhos, competindo no mercado e disputando espaço contra outros empreendimentos autogeridos. As concepções *táticas* são aquelas que propõem mudanças sociais em favor dos empobrecidos, mas não reconhecem na autonomia da organização popular um valor indispensável à construção de uma nova sociedade. Exemplo disso são ações de organizações de esquerda que, considerando-se vanguardas esclarecidas, manipulam organizações sociais desrespeitando a democracia interna das organizações, o conhecimento e a cultura dessas coletividades. Por fim, as concepções *estratégicas* são aqueles que reconhecem na autonomia democrática e na integração solidária das organizações sociais valores essenciais na construção de uma nova sociedade, em que o poder popular se constrói ao mesmo tempo em que cada pessoa vai se tornando sujeito de sua própria história, atuando através de diversas redes de maneira colaborativa e solidária buscando promover as liberdades públicas e privadas.

Permeadas por essas diversas concepções, surgem diversas entidades de movimentos sociais e organizações na sociedade civil. Trata-se de organizações

de caráter permanente, formalizadas, com estrutura organizativa estável, que facilitam ou obliteram a interlocução do conjunto dos movimentos com o Estado e que podem possibilitar melhores formas de mobilização, informação, organização e qualificação dos movimentos ou, por outro lado, a sua burocratização e o esvaziamento de sua capacidade mobilizadora, organizativa, formadora e de transformação da sociedade.

1.12 Metodologia da práxis em processos pedagógicos

Desde a metodologia da práxis que adotamos, partimos das práticas dos movimentos, organizações e empreendimentos. Considerando-se as práticas, elaboram-se um projeto de trabalho, definindo-se as prioridades, preferencialmente em assembléias com o conjunto das organizações. A implementação desse projeto visa resultar em uma prática mais qualificada e eficiente.

Partir da prática significa considerar a subjetividade dos atores, a realidade estrutural e conjuntural em que as ações se desenrolam e a realidade dos movimentos sociais e empreendimentos solidários, suas estratégias e táticas. A partir daí temos demandas, desafios, carências e solicitações que devem ser cobertos pelo projeto de trabalho.

O projeto de trabalho, por sua vez, integra atividades formativas, produção de subsídios, acesso a publicações, articulações de organizações, assessorias, documentação, cessão de infra-estrutura, mapeamento e serviço de informações.

Com a implementação desse projeto de trabalho busca-se um aprimoramento das práticas dos atores envolvidos para que sejam mais qualificadas tecnicamente (nas ações de produção, comercialização e consumo; na ação direta dos movimentos sociais, e na ação institucional, seja reivindicativa ou propositiva), politicamente (consolidando a democracia nas organizações e a colaboração na construção de um projeto estratégico de transformação social) e eticamente, promovendo a solidariedade entre todos em favor da justiça social e da promoção das liberdades públicas e privadas. Além de qualificada, buscamos que ela seja eficiente, no que se refere tanto a alcançar resultados imediatos quanto a acumular forças para transformações estruturais que vão sendo implementadas a partir da realidade local em estratégia de redes.

A partir do projeto de trabalho, realiza-se um planejamento coletivo que é organizado considerando-se os cinco segmentos já referidos: base, lideranças,

dirigentes, quadros e massas. A execução desse planejamento deve, preferencialmente, ser realizada pelos atores envolvidos, particularmente pelos colaboradores da equipe de educação popular e pelos parceiros que temos nessas ações.

A avaliação deve ser feita em conjunto com as organizações que participam das atividades realizadas, pelos colaboradores da equipe de formação e pelas organizações envolvidas em sua realização.

Considerar a subjetividade dos atores significa considerar cada pessoa em sua integralidade, em suas necessidades, sensibilidades, afetividade, em sua dimensão cognitiva e em seus interesses e imaginários, em sua dimensão ética. Cada pessoa tem sua utopia pessoal, que deve ser considerada adequadamente para que o trabalho educativo dialógico alcance seus objetivos.

Os movimentos e organizações sociais e de economia solidária constituem-se de grupos de pessoas singulares, cada qual com sua própria subjetividade. Ao considerarmos esses grupos, é preciso compreender suas motivações, objetivos, formas de organização, processos e resultados. Todos esses grupos possuem suas utopias particulares integrando elementos comuns das diversas utopias pessoais.

Esses movimentos e organizações compõem redes e outras organizações mais abrangentes em função de conquistas mais permanentes/estruturais, como a reforma urbana, a reforma agrária, a cidadania, a democracia popular e a economia solidária. Compõem-se, assim, utopias gerais que integram utopias particulares e pessoais em laços que se realimentam e se fortalecem.

Como as utopias, entretanto, podem ser alienadas, torna-se imprescindível considerá-las a cada momento do trabalho educativo, para que venham a ser singularizantes, justas e criativas na promoção das liberdades de todos. Buscase, portanto, que os indivíduos se tornem sujeitos de sua própria história, reconstruindo sua sensibilidade ética e estética, sua compreensão política e crítica de mundo, sua práxis no cotidiano e nas organizações sociais.

No que se refere à execução e à avaliação, cabe destacar três aspectos. O primeiro deles é o projeto de trabalho e o programa articulado, envolvendo: atividades inter-relacionadas; especialização e intercâmbio; cooperação, ajuda mútua e solidariedade, e gestão coletiva. O segundo é o planejamento e a avaliação realizados pela equipe e por atividade. O terceiro, a avaliação periódica, realizada nas assembléias, envolvendo todas as organizações que colaboram nas atividades pedagógicas ou integradas nas redes locais, e que participam da elaboração dos projetos mais gerais de formação.

1.13 Linguagem

As linguagens devem ser adequadas ao público e aos objetivos das atividades. No processo dialógico de produção do conhecimento é preciso considerar de maneira integrada a sensibilidade e a consciência.

Em todas as atividades cabe partir da percepção coletiva, avançando para um estágio de maior compreensão coletiva do percebido para concluir em renovadas práticas de intervenção e expressão. Em outras palavras, cabe partir da percepção dos sujeitos, das práticas e da realidade, avançando dialogicamente em uma compreensão ética, técnica e política sobre tais sujeitos, práticas e realidades, chegando-se a uma intervenção/expressão afetiva, dialógica e de ação social transformadora nos campos da economia, da política e da cultura.

Assim, na medida do possível, cabe compor diversas formas de linguagem (como discursiva, gráfica, audiovisual e corporal), nos seminários, cursos e eventos, que podem contar com palestras, boletins, cartilhas, revistas, vídeos, dinâmicas corporais, teatros e jogos pedagógicos, envolvendo dimensões lúdicas, afetivas e cognitivas.

Referências bibliográficas

- FREIRE, P. *Pedagogia da esperança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- _____. *Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar*. São Paulo: Olho d'Água, 1993.
- _____. Alfabetização e cidadania. In: GADOTTI, M.; TORRES C. A. (orgs.) *Educação popular. Utopia latino-americana*. São Paulo: Edusp/Cortez, 1994.
- _____. *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MANCE, E. Eixos de luta e a central de movimentos populares. *Revista de Cultura Vozes*. Petrópolis, vol. 85, n. 6, p. 645-71, nov./dez. 1991. Disponível em: <www.euclidesmance.pro.br>.
- SEVERINO, A. J. *Filosofia da educação*. São Paulo: FTD, 1994.

2. Diagnósticos de demandas formativas e projeção de atividades pedagógicas*

O crescimento da economia solidária em todo o Brasil trouxe consigo um conjunto de demandas formativas desafiadoras. Neste contexto, as entidades que atuam com educação popular vêm resgatando o acúmulo das práticas de educação popular junto a movimentos sindicais, populares, eclesiais e ONGs visando adaptá-las e aprimorá-las frente às especificidades da economia solidária. Isso nem sempre alcança bons resultados. Com efeito, se por um lado há que se resgatar tudo o que se acumulou nas últimas décadas nesse campo como um legado precioso de aprendizagem a partir de práticas concretas que continua a nos inspirar, por outro lado há um conjunto de elementos peculiares à organização de empreendimentos econômicos que são, frequentemente, desconsiderados em sua dimensão técnica e operacional.

Um dos desafios da educação popular libertadora, considerando o ser humano em todas as suas dimensões, é aprimorar o diagnóstico de demandas formativas para que a elaboração de projetos de atividades pedagógicas no campo da economia solidária alcance resultados práticos no que se refere, também, à eficiência dos empreendimentos na qualificação dos produtos, na capacitação técnica de trabalhadores e trabalhadoras e na expansão do consumo solidário e sustentável.

2.1 O que é diagnóstico de demandas formativas e como fazê-lo?³

Vejamos do que se trata, com o auxílio de alguns exemplos.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

³ Não trataremos nesta seção da metodologia propriamente dita, já abordada em outra. Todavia, enfatizamos que na realização de atividades formativas devemos empenhar-nos em partir dialogicamente da prática das pessoas em seu mundo cotidiano e avançar em uma reflexão analítica e sintética que se volta à transformação dessa própria realidade concreta.

Exemplo 1. Os trabalhadores de um empreendimento convidam uma equipe de educadores para realizar um curso sobre comunicação e propaganda, visando ampliar as suas vendas. Afinal, a propaganda seria a alma do negócio! Uma equipe de educadores populares prepara, então, um excelente curso sobre publicidade e comunicação. Realizado o curso, os cooperados decidem produzir panfletos e distribuir nos terminais de ônibus e esquinas. Aumentam, assim, seus custos de comercialização com material de propaganda e divulgadores. Entretanto, o volume de vendas não cresce. A situação fica ainda mais complicada, uma vez que aumentaram as despesas sem que tenha ocorrido um retorno positivo no faturamento. Infelizmente, a equipe de educadores não realizou um diagnóstico de demandas formativas, e a “terapia” proposta trouxe problemas ainda maiores. Em vez de ajudar, aumentaram o tamanho do problema.

Exemplo 2. Nenhum bom médico receita algum remédio ao paciente sem antes fazer um diagnóstico bem-feito. Se um paciente diz ao médico que precisa de xarope para gripe, porque está tossindo muito, e o médico fornece o xarope sem realizar um diagnóstico, poderá agravar a situação do paciente que talvez tenha alergia e não esteja gripado. Do mesmo modo, antes de se construir um prédio, há que se fazer um diagnóstico das propriedades do solo, para saber se ele suporta aquela construção e que tipo de fundação é a mais recomendada. Assim, não basta apenas realizar cursos de formação para que um empreendimento, uma organização ou um movimento tenham melhor desempenho na realização de seus objetivos, mesmo que venha a transformar suas práticas na perspectiva do que lhe foi apresentado nesses cursos.

As demandas formativas reais, portanto, não são necessariamente aquelas que as organizações nos solicitam. Para defini-las com bastante precisão, é necessário um processo dialógico com as pessoas a serem atendidas pela atividade, problematizar com elas a sua realidade e suas práticas concretas, para então chegarmos à definição dos temas, eixos temáticos, objetivos gerais e específicos, e aspectos a serem destacados. Sem um conhecimento adequado da realidade concreta e do público, não conseguimos definir os melhores procedimentos e técnicas a serem adotados. O diagnóstico também pode ser feito com aquelas pessoas que nos solicitam as atividades. Nesse caso, a qualidade do diagnóstico dependerá do grau de conhecimento que tais pessoas tenham da realidade, dos atores e da situação a serem considerados.

Seguindo em frente...

Um curso para capacitação de formadores que atuem com redes de colaboração, empreendimentos solidários e movimentos sociais visa: a) possibilitar aos educadores populares que dele participam apropriar-se de critérios de análise da sua própria prática formativa, considerando a relação dessa prática com as demandas organizativas dos movimentos e empreendimentos que busca atender e a relação destes com o contexto social, econômico, político e organizativo da região geográfica em que atuam; b) perceber a importância da investigação da realidade e do registro sistemático de atividades para possibilitar uma análise mais profunda de sua própria prática; c) aprimorar sua competência em analisar as demandas formativas descortinadas a partir dos desafios organizativos, ou debilidades, detectados nos movimentos e empreendimentos.⁴ Para tanto, torna-se necessário investigar [1] as características do *contexto*, com ênfase nas características socioeconômicas da região, a organização da sociedade local, quem são os aliados e adversários; [2] as características do público-alvo da formação, isto é, do movimento ou entidade em questão (tipo de organização, forma e objetivo de lutas e atividades, parcela da população atingida, sexo, categorias sociais dos participantes, relações e desafios do movimento ou organização). [3] Cabe também analisar a própria entidade formativa que se propõe atender aquela demanda, seus objetivos, relação com os movimentos, redes e empreendimentos, limites institucionais etc.; [4] e a experiência formativa dos envolvidos, considerando-se planejamento, tipo de atividades, temas, públicos e formas de avaliação. [5] Contudo, é na relação entre desafios organizativos e demandas formativas que se encontra o sentido das atividades pedagógicas a serem realizadas. É a partir desse diagnóstico que se definem as prioridades formativas, os temas a serem trabalhados e se a entidade formativa está em condições de realizá-la ou deverá buscar outros parceiros para efetivá-la.

Mais do que perceber a necessidade de pensar a formação a partir das necessidades da organização e mobilização, cabe saber extrair as demandas formativas dos desafios da organização e elaborar uma proposta de formação a partir das demandas conjunturais ou persistentes e do estágio organizativo do movimento, entidade ou empreendimento. A análise dos processos

⁴ Retomamos aqui algumas elaborações de Maria do Carmo Carvalho, apresentadas no curso de Formação de Formadores do Movimento Popular, no Instituto Cajamar, SP, 1990.

organizativos, visando levantar os desafios que lhes estão colocados, exige, entretanto, o domínio de métodos e instrumentos de análise, que, no caso dos empreendimentos econômicos, têm uma complexidade própria. Cabe colaborar para que esses domínios sejam solidariamente compartilhados, assegurando-se a autonomia de todos os participantes em seu manejo no processo da construção coletiva do conhecimento. A todas as pessoas envolvidas deve ser assegurada essa aprendizagem em níveis de detalhamento que, embora possivelmente sejam diferenciados e não exaustivos, assegurem a autenticidade da autogestão do empreendimento e da rede com a participação de todos.

Como não existem caminhos prontos, estamos todos desafiados a pesquisar e desenvolver métodos que sejam adequados a esses diagnósticos. No caso das organizações de economia solidária, além dos itens elencados cabe realizar uma análise pormenorizada da sua organização e gestão financeira, compreendendo-se os quadros de investimento, estrutura de custos (depreciação, custos fixos, custos variáveis, custo de comercialização), capital de giro, capacidade de produção, preço de venda, receita operacional mensal, excedente líquido apurado, margem de contribuição, ponto de equilíbrio empresarial, reserva técnica e fluxos de valor em rede. Uma vez feito o diagnóstico, projetam-se as atividades formativas.

2.2 Projetando atividades formativas

Para a elaboração de um bom projeto de atividade formativa, é necessário cruzar alguns elementos: as demandas formativas, os resultados práticos a serem obtidos, os objetivos pedagógicos a serem alcançados com a atividade, aspectos do público, tempo e recursos disponíveis, linguagens mediadoras etc. A partir das demandas formativas surgem os temas. Da articulação entre demandas, objetivos e resultados definem-se os eixos temáticos que devem perpassar todos os subtemas, conferindo um sentido específico àquela atividade formativa em seu conjunto e em suas etapas mediadoras.

[1] O *tema*, embora seja estabelecido a partir da demanda formativa real, abarca um conjunto de conteúdos muitos amplos. Sobre um mesmo tema é possível realizar atividades muito diferentes em seus objetivos e enfoques. Daí a necessidade de organizar o desenvolvimento do tema sob um determinado eixo articulador, denominado “eixo temático”.

[2] O *eixo temático* orienta não apenas a seleção dos conteúdos que serão abordados no desenvolvimento do tema, mas também o enfoque a ser adotado, tendo em vista amarrar todos os conteúdos visando os resultados práticos esperados como consequência da atividade formativa. Se o eixo temático não for ajustado da maneira correta, o desenvolvimento do tema pode não satisfazer a própria demanda formativa.

[3] A partir da articulação da demanda com o tema pelo eixo temático, define-se o *objetivo geral* da atividade formativa, que talvez possa não ser o resultado prático a ser alcançado. Por exemplo: a) o objetivo pode ser refletir sobre a importância de organizar adequadamente o ambiente de trabalho, e o resultado prático esperado ser a redução de acidentes, de desperdícios e incrementar o ganho de produtividade; b) o objetivo pode ser aprender a produzir um boletim visualmente atraente, e o resultado esperado pode ser a ampliação do número de leitores.

[4] Encadeia-se então, didaticamente, uma seqüência de *subtemas e atividades* a serem desenvolvidos. Na definição destes é necessário considerar o eixo temático e o objetivo geral. É possível desdobrar um tema em inúmeros subtemas e atividades. Mas para que a atividade educativa alcance sua finalidade, correspondendo à demanda formativa real, os subtemas devem convergir através do eixo temático, visando alcançar o objetivo geral. O encadeamento dos subtemas é didático, respeitando-se uma coerência lógica em sua organização progressiva.

Para cada subtema ou atividade definem-se [5] os *objetivos específicos* a serem alcançados e [6] os *aspectos* a serem abordados ou considerados em seu desenvolvimento.

Para o desenvolvimento de cada subtema, visando alcançar os seus objetivos específicos e os objetivos gerais, definem-se [7] uma ou mais *técnicas* a serem aplicadas, [8] os *recursos e procedimentos* a serem adotados, [9] o *tempo* previsto para a sua realização e [10] os *responsáveis* pela sua execução.

[1] Tema: _____

[2] Eixo temático: _____

[3] Objetivo geral: _____

[4] Subtema /Atividade	[5] Objetivos específicos	[6] Aspectos	[7] Técnica	[8] Recursos e procedimentos	[9] Tempo	[10] Responsável
Subtema 1						
Subtema 2						
Atividade 1						

Realizando e avaliando as atividades projetadas

O fundamental no desenvolvimento dos subtemas ou atividades é alcançar os objetivos estabelecidos retomando os aspectos a serem considerados. Caso ocorram problemas com a técnica empregada, é possível dispensá-la em favor de uma outra. De fato, as coisas nunca ocorrem do jeito que imaginamos. Mas é preciso conduzir a situação para a realização dos objetivos, visando os resultados esperados.

Ao iniciar a execução das atividades, o educador deve propor um compromisso coletivo entre todos, apresentar a trajetória de preparação anterior àquele evento, o roteiro de atividades previstas, os objetivos e compromissos coletivos almejados. O seu reconhecimento pelo grupo na tarefa de coordenar e conduzir pedagogicamente as atividades assegura a legitimidade democrática de sua necessária intervenção diretiva no processo educativo, tendo em vista alcançar os objetivos acordados coletivamente. Embora o educador – como nos diz Paulo Freire – tenha um papel diretivo no processo pedagógico, a qualquer momento sua condução pode ser colocada em questão pelo grupo, cabendo ao educador, se for o caso, até mesmo abandonar etapas do que planejou realizar, respeitando as opções que forem acordadas coletivamente sobre uma justa base argumentativa. Essa situação, entretanto, deve ser avaliada posteriormente para verificar se não houve algum problema no diagnóstico prévio ao planejamento, particularmente quanto à definição do público e suas expectativas, bem como do eixo temático e das técnicas adotadas.

Quando trabalhamos em equipe, o detalhamento do plano de atividade é fundamental para contornar as possíveis contingências. Tendo-se disponíveis o planejamento e os recursos a serem empregados, é possível, em geral, substituir o responsável pela atividade caso algum imprevisto ocorra sem que haja maiores prejuízos para a realização dos objetivos específicos daquela

atividade ou tema em questão. E, mesmo que a técnica tenha de ser substituída, é possível criativamente gerar uma atividade de contingência compatível com os objetivos previstos.

Do ponto de vista do coletivo de formação do qual participamos, é muito importante que o plano formativo e as avaliações sejam produzidos, compartilhados e arquivados. Esse material encerra uma produção coletiva do conhecimento que pode ser compartilhada com os demais. Permite que avaliemos a qualidade dos cursos e assessorias realizados e que cada um possa aprender com a prática dos demais, crescendo todos em conjunto.

Após a conclusão das atividades, é conveniente que se retorne ao coletivo que propiciou o diagnóstico de demandas formativas para analisar se as atividades realizadas começam a surtir os efeitos esperados, quais foram os resultados concretos desencadeados e os impactos alcançados. Em alguns casos, os resultados podem ser lentos e progressivos. Em outros casos, é muito difícil avaliá-los. De qualquer modo, é necessário estabelecer algum tipo de indicador para aferir a existência ou não de ganhos qualitativos nas práticas atingidas pela atividade formativa. Se de fato ocorreram os resultados práticos esperados, então possivelmente o diagnóstico de demandas formativas foi correto e a atividade pedagógica eficiente. Se os resultados não surgiram, então pode ser que o diagnóstico talvez estivesse correto, mas o tema e os eixos temáticos eram inadequados. Se o diagnóstico, os temas e os eixos temáticos estavam corretos, pode ser que as técnicas e os procedimentos estivessem equivocados. Seja como for, não existe nenhuma causalidade linear entre realização de atividades formativas e transformação da realidade objetiva. Mas é em razão dessa transformação que todo o processo formativo é concebido e realizado.

Como vemos, não basta que os participantes de uma atividade formativa digam que ela foi ótima e que o assessor era excelente. É preciso ver se o trabalho realizado, além de atingir os objetivos pedagógicos estabelecidos, de fato repercutiu em algum resultado concreto frente às reais demandas formativas daquela organização.

3. Como montar um microempreendimento: organização e gestão financeira*

A correta organização e gestão financeira de um microempreendimento exige planejamento e constante avaliação, a partir da qual se tomam decisões visando garantir sua auto-sustentação. Destacaremos a seguir a importância desse planejamento, alguns de seus aspectos e os conceitos básicos para a correta avaliação de um microempreendimento.

3.1 A importância do planejamento

A organização e o bom funcionamento de qualquer empreendimento depende de um bom planejamento. Afinal, quem não sabe aonde vai, pode chegar aonde não quer. É necessário, portanto, planejar os objetivos e como alcançá-los, considerando os recursos necessários. No planejamento de um empreendimento, reúnem-se “informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade e facilitar sua implantação” (SANTANA, 1993, p. 15). No plano de empreendimento são detalhados o projeto, o caminho para concretizá-lo e os recursos necessários. Com base nessas informações pode-se, então, montar com segurança a empresa, redimensionar o projeto inicial para torná-lo mais viável ou optar por outro empreendimento. Ao se elaborar o plano, é preciso considerar vários fatores para evitar problemas que podem pôr em risco o empreendimento.

a) Elaboração e alterações de planos

Antes de mais nada, é necessário reunir informações sobre a futura empresa (suas características, condições e necessidades), a fim de avaliar sua viabilidade e facilitar sua instalação. Após a implantação do empreendimento, é necessário atualizar sempre os planos de produção, comercialização ou prestação de serviços conforme as situações, para que o empreendimento possa manter-se sustentável.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

b) Escolha dos sócios

Conflitos entre os sócios de uma cooperativa ou microempresa podem trazer sérios problemas e levar ao seu fechamento. É fundamental estabelecer o papel de cada um, considerando suas potencialidades, expectativas e interesses. Pessoas que pensam só em suas vantagens imediatas, e não estão dispostas a lutar pelo bem de todos, acabam provocando problemas. É preciso que todos os participantes se qualifiquem profissionalmente a cada dia, ampliem sua compreensão crítica sobre a sociedade e aprofundem o espírito de solidariedade.

c) Sazonalidade

Vários tipos de empreendimentos sofrem altos e baixos em certos períodos em razão das estações do ano ou em razão de outros fenômenos que ocorrem todo ano. Isso se chama "sazonalidade". É preciso traçar estratégias para enfrentar esses períodos. Por exemplo: uma fábrica de sorvetes, que vende pouco no inverno, tem que encontrar uma atividade alternativa ou outra estratégia para manter-se durante esse período.

d) Mudanças econômicas

Em geral, todos os empreendimentos são mais ou menos afetados pelas mudanças que ocorrem na economia. Nos momentos de recessão, por exemplo, as pessoas compram menos e as empresas também produzem menos. É preciso estar atento às mudanças na economia para agir de maneira acertada. O mesmo ocorre com relação às redes. Por isso, é importante estar atento ao que ocorre com a rede em que o empreendimento se integra para redefinir, periodicamente, volumes de produção, linhas de produtos etc.

e) Controles governamentais

Qualquer atividade produtiva, comercial ou de serviços recai em regulamentações legais. Assim, um bom plano prevê também todas as exigências legais para que o empreendimento possa ser bem-sucedido.

f) Definição do objetivo do empreendimento

É preciso definir com clareza quais são os objetivos do empreendimento que está sendo planejado, analisando as demandas que ele visa atender, que necessidades da rede ou do segmento de mercado ele vai suprir. Não se pode primeiro definir o que vai ser produzido, para depois ver quem poderia

comprar os produtos. É necessário primeiro levantar as demandas para depois organizar a produção e comercialização.

g) Conhecimento da rede e do mercado

Para montar um empreendimento, portanto, é necessário conhecer as demandas realmente existentes na rede e no mercado. Isso pode ser feito por meio de uma boa pesquisa. Esse conhecimento das demandas reais permite estabelecer objetivos que sejam adequados à realidade concreta.

h) Avaliação do capital inicial

Para produzir uma certa quantidade de bens ou serviços que atendem demandas reais, é necessário estruturar um empreendimento, o que envolve gastos com instalações, equipamentos, insumos, força de trabalho, impostos etc. Ao se elaborar o plano, é necessário fazer um orçamento que corresponda fielmente à realidade. E, mesmo assim, ainda é importante prever uma reserva técnica, a ser poupada todo mês, que permita cobrir dificuldades momentâneas e imprevistas, que sempre acontecem.

i) Custos operacionais

Nunca se devem subestimar os custos de um empreendimento. Muitos empreendedores, desejosos de montar um negócio, acabam subestimando os custos, e depois de alguns meses o empreendimento fracassa. Entre os custos estão: depreciação de equipamentos, impostos, custos de comercialização, encargos sociais referentes aos trabalhadores etc.

j) Receitas mensais

Outro erro é superestimar as receitas (faturamento) acima da realidade. Não se deve considerar que a receita de um novo empreendimento será igual ao faturamento de algum outro que já esteja funcionando. No caso das redes, embora as demandas sejam mais ou menos estáveis, também ocorrem flutuações. Por isso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio satisfatório, a fim de que o empreendimento possa se manter mesmo operando com um faturamento menor do que a capacidade de produção que ele tem.

k) Problemas técnicos

Não se devem também desprezar os possíveis problemas técnicos com máquinas e equipamentos. Às vezes, o mau funcionamento de máquinas e

equipamentos pode adiar o início de operações de um empreendimento. Outras vezes, a falta de conhecimento na operação dos equipamentos pode resultar em desperdícios e elevação de custos. As promessas feitas por empresas que vendem máquinas e equipamentos nem sempre correspondem à verdade. Há muitos relatos de microempresas que quebraram por endividar-se adquirindo equipamentos inadequados ao seu perfil de operação.

l) Diferenciação dos produtos ou serviços

É fundamental que o produto ou serviço tenha alguma diferença em relação aos demais para que a empresa possa garantir suas vendas. A grande diferença dos produtos das redes de colaboração solidária está no fato de que em sua produção ou comercialização não existe exploração de trabalhadores e o ecossistema é protegido. Entretanto, só isso não basta. Os produtos têm que garantir o bem-viver dos consumidores. Quanto mais o produto ou o serviço for adequado à expectativa do cliente, tanto melhor será sua aceitação.

m) Aspectos legais

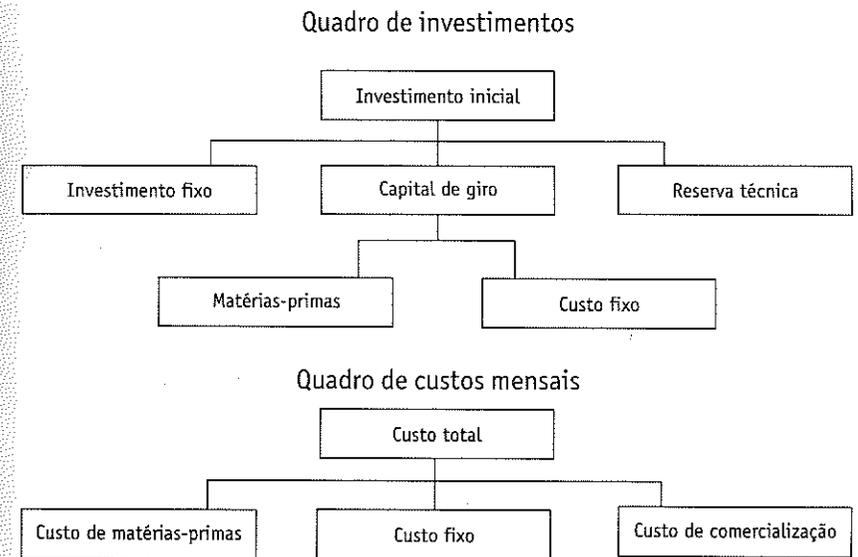
Ao se elaborar o plano, é necessário prever igualmente os aspectos legais envolvidos, especialmente aspectos sanitários, uso do solo, questões ambientais e outras, evitando-se autuações e multas.

3.2 Conceitos básicos na organização de um empreendimento

Para uma satisfatória organização e gestão financeira de um microempreendimento, é necessário compreender todos os elementos que o compõem. Esses elementos variam conforme seu setor de atuação, que pode ser produção, comercialização ou prestação de serviço.

Toda atividade empresarial envolve investimentos e custos referentes a instalações, equipamentos, insumos, trabalho etc., que resultam em produtos ou serviços que, ao serem comercializados, permitem o retorno dos investimentos feitos e a obtenção dos excedentes econômicos gerados pelo trabalho.

Os dois quadros a seguir mostram a estrutura básica de investimentos e de custos mensais de um empreendimento.



Vejamos alguns conceitos básicos a qualquer empreendimento produtivo.

– *Capacidade mensal de produção:* é a quantidade de produtos elaborados pela empresa durante um mês.

– *Investimento inicial:* é a quantidade de valor inicial necessária para montar o empreendimento. Trata-se da soma do investimento fixo, do capital de giro e de uma reserva técnica para imprevistos.

– *Investimento fixo:* composto pela aquisição de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e instalações necessárias.

– *Depreciação:* refere-se ao desgaste por uso de todos os itens incluídos no investimento fixo. Equipamentos eletrônicos e veículos têm, contabilmente, cinco anos de vida útil, o que significa uma taxa de depreciação anual de 20% e mensal de 1,667%. Máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e outras ferramentas têm, em geral, dez anos de vida útil, o que significa uma taxa de depreciação anual de 10% e mensal de 0,833%.

– *Custo fixo ou despesas fixas:*⁵ são despesas que não dependem do volume de produção ou do faturamento, tais como aluguéis (de imóveis, telefones

⁵ Sob a lógica do capitalismo, o valor pago em salário é considerado custo variável, uma vez que uma parte dos trabalhadores diretamente empregados na produção pode ser demitida, reduzindo-se assim os custos em períodos críticos, ao passo que novos trabalhadores podem

etc.), retirada dos sócios, remuneração do trabalho, encargos sociais, depreciação de móveis e equipamentos, despesas de manutenção (água, energia elétrica, materiais de limpeza, de escritório e outros), honorários de contador etc.

– *Mão-de-obra direta*: a equipe de trabalhadores diretamente ocupados na produção, na prestação do serviço ou na comercialização.

– *Custo de mão-de-obra direta*: o que é pago aos trabalhadores em remuneração e o que é pago em encargos sociais.

– *Retirada dos sócios*: remuneração recebida pelos sócios da empresa em razão de seu trabalho.

– *Capital de giro*: engloba gastos com matérias-primas (materiais diretos incorporados no produto) e custo fixo.

– *Reserva técnica*: trata-se de uma parcela que deve ser preservada para cobrir despesas com problemas imprevistos. Em geral, comporta de 5% a 10% do capital de giro. Aqui trabalhamos com a taxa de 10%.

– *Custos variáveis diretos*: custos que se alteram conforme o aumento ou a diminuição da atividade da empresa. Eles compõem:

- a) para empresas industriais: matérias-primas, materiais secundários, energia, despesas gerais de fabricação e outros;
- b) para empresas prestadoras de serviços: materiais utilizados na execução dos serviços, remuneração do trabalho, fretes e outros;
- c) para empresas comerciais: custo de aquisição da mercadoria, rateio dos fretes, das despesas de viagem, dos seguros referentes às mercadorias e outros.

Custos variáveis de vendas (despesas de comercialização): para empresas de qualquer setor, referem-se a pagamento de impostos vinculados à comercialização,

ser contratados se a produção o demandar, variando parcialmente a quantidade de trabalhadores empregados e, portanto, o montante total de salários a eles pago em razão de mudanças significativas no volume da produção. Contudo, o valor pago em retirada dos sócios ou em salários administrativos é considerado custo fixo, uma vez que a retirada mensal dos proprietários do empreendimento capitalista é sempre mantida, mesmo em situações de crise, e que o trabalho administrativo não pode ser dispensado, pois o número dos que trabalham nessas funções é sempre o mínimo possível. Do ponto de vista das redes de colaboração solidária, entretanto, deve-se considerar, ao se analisarem os custos mensais, que a remuneração dos trabalhadores em geral faz parte dos custos fixos, embora a produção por eles realizada possa variar conjuntamente conforme as demandas atendidas pela empresa integrada à rede.

pagamento de comissões por vendas ou por distribuição de produtos, outros gastos do gênero e perdas. Os impostos variam conforme o faturamento, o porte e o tipo da empresa, bem como sua configuração jurídica. Veremos que, dependendo da metodologia usada na avaliação financeira do empreendimento e de sua estratégia de atuação, certos gastos que poderiam ser incluídos em despesas de comercialização podem ser elencados entre os custos fixos.

– *Custo total*: compõe-se do custo de matérias-primas, do custo fixo e do custo de comercialização.

– *Custos de aquisição por unidade produzida*: referem-se ao custo somado de cada um dos ingredientes ou matérias-primas incorporadas em cada unidade produzida.

– *Custos fixos por unidade produzida*: referem-se à divisão do custo fixo mensal pelas unidades produzidas no mês. Produtos diferentes participam diferentemente do custo fixo.

– *Preço de venda*: é o preço pelo qual cada unidade produzida ou comercializada será vendida. Para defini-lo, é preciso considerar o custo unitário, as despesas fixas por unidade, as despesas de comercialização e o excedente líquido desejado. Veremos detalhadamente como realizar esse cálculo na seção “2.3 Avaliação financeira”.

– *Receita operacional ou faturamento*: trata-se do valor bruto das vendas do período.

– *Excedente líquido*: é a diferença entre a receita operacional e o custo total que, por sua vez, se compõe do custo de matérias-primas, despesas de comercialização e custos fixos. Esse valor, sob a lógica do mercado, é considerado lucro. Sob a perspectiva de uma rede solidária, o lucro é considerado um excedente a ser reinvestido na expansão dela mesma e também na redução da jornada de trabalho dos seus participantes.

– *Margem de contribuição*: é a diferença entre a receita operacional (faturamento) e os custos de matérias-primas e comercialização, como veremos posteriormente.

– *Ponto de equilíbrio*: situação em que uma empresa não apresenta excedentes nem prejuízo, isto é, as despesas equivalem às receitas. Ele é atingido quando a receita total é igual ao custo total. Quando isso ocorre, a empresa deixa de dar prejuízo, uma vez que seus custos e receitas se equivalem. Trata-se, portanto, do faturamento mínimo a ser alcançado para que a empresa possa sobreviver com um excedente igual a zero. Após atingir o ponto de equilíbrio,

qualquer venda gerará excedentes. É necessário saber qual é o ponto de equilíbrio da empresa para administrar satisfatoriamente a estrutura de custos e para determinar as metas de vendas, políticas de descontos, promoções etc.

– *Taxa de retorno do investimento*: é a relação existente entre o excedente líquido mensal e o valor econômico inicialmente investido.

– *Prazo de retorno do investimento*: é o tempo em que será recuperado o valor econômico inicial investido no empreendimento. Isto é, em quantos meses o acúmulo do excedente produzido permite recuperar tudo o que foi inicialmente investido.

3.3 Avaliação financeira e plano de negócios

Há vários modos de realizar a avaliação financeira de um empreendimento ou de elaborar um projeto viável, um plano de negócios. A seguir, considerando alguns exemplos, faremos a avaliação financeira de três empreendimentos nos setores de produção, comércio e serviço. Trata-se de exemplos hipotéticos de uma Fábrica de Compotas e Geléias, de uma Loja de Discos e de uma Oficina de Consertos de Televisão que ilustram os elementos básicos a serem considerados na organização prática de empreendimentos econômicos. Salientamos que são apenas exemplos didáticos de como realizar a avaliação financeira, elemento essencial à elaboração de um plano de negócios.

A) Produção – fábrica de compotas e geléias⁶

Analisamos neste primeiro exemplo, de maneira mais detalhada, os diversos fatores a serem considerados na elaboração de um projeto de empreendimento econômico no campo da produção.

Investimento fixo

Os investimentos fixos necessários para montar uma Fábrica de Compotas e Geléias dependem do padrão de negócio a ser estabelecido, variando conforme os volumes de produção previstos.

⁶ O exemplo analisado nesta seção reporta-se a Sebrae (1997a, p. 24-35).

Quadro I – Investimento fixo (exemplo hipotético)

Especificação	Qt.	Valor
Fogão	1	300,00
Bancada	1	100,00
Mesa de trabalho	1	100,00
Geladeira	1	450,00
Freezer	1	550,00
Louças em geral (panelas, tachos, talheres etc.)	divs.	300,00
Prateleiras	1	200,00
Armários	2	200,00
Mesas/cadeiras	6	120,00
Telefone/fax	1	600,00
Máquina de calcular	1	80,00
Máquina de escrever	1	200,00
Veículo utilitário usado	1	4.500,00
Total		7.700,00

Depreciação

O valor da depreciação deve ser considerado para calcularmos o preço de vendas. Calcularemos aqui a depreciação pelo método linear, considerando todos os investimentos fixos realizados. Ao considerar as taxas de depreciação, cabe respeitar a legislação fiscal vigente.

Adotamos a seguinte tabela, para a realização desse cálculo:

Tipo de investimento	Prazo em anos	Taxa % anual	Taxa % mensal
Equipamentos eletrônicos	5	20	1,667
Máquinas e equipamentos diversos	10	10	0,833
Móveis e utensílios	10	10	0,833
Ferramentas	10	10	0,833

Quadro II - Depreciações (exemplo hipotético)

Especificação	Vida útil (anos)	Deprec. mensal %	Valor (R\$)
Fogão	10	0,833%	2,50
Bancada	10	0,833%	0,83
Mesa de trabalho	10	0,833%	0,83
Geladeira	10	0,833%	3,75
Freezer	10	0,833%	4,58
Louças em geral (panelas, tachos, talheres etc.)	5	1,667%	5,00
Prateleiras	10	0,833%	1,67
Armários	10	0,833%	1,67
Mesas/cadeiras	10	0,833%	1,00
Telefone/fax	5	1,667%	10,00
Máquina de calcular	5	1,667%	1,33
Máquina de escrever	10	0,833%	1,67
Veículo utilitário usado	5	1,667%	75,00
Total			109,83

Despesas fixas

Como vimos, são despesas que não dependem do volume de produção ou do faturamento, tais como: aluguéis do imóvel onde será instalado o empreendimento e de outros equipamentos, custo mensal da linha telefônica, pró-labore dos sócios, depreciação dos móveis, máquinas e instalações, despesas com energia elétrica, água e telefone, honorários do contador, materiais de limpeza e de escritório etc.

Despesas gerais fixas

O Quadro III indica as despesas gerais fixas conforme o nosso exemplo:

Quadro III - Despesas fixas (exemplo hipotético)

Discriminação	Valor (R\$)	Discriminação	Valor (R\$)
Aluguel do imóvel	350,00	pró-labore	800,00
Aluguel do telefone	70,00	INSS	160,00
Energia	80,00	depreciações	109,83
Telefone	40,00	honorários do contador	112,00
Água	30,00	manutenção	15,00
Outras despesas	8,17	materiais de escritório	5,00
		material de limpeza	30,00
Total			1.810,00

Mão-de-obra

Em nosso exemplo, trata-se de uma microempresa com dois sócios prevendo uma retirada mensal de R\$ 400,00 para cada um e um encargo de 20% recolhido ao INSS.

Quadro IV - Mão-de-obra direta (custo mensal) (exemplo hipotético)

Item	Especificação	Quant.	Valor (R\$)
1	sócios	2	400,00
Subtotal			800,00
6	INSS	20%	160,00
Total			960,00

Custos e despesas variáveis

Custo de aquisição de mercadorias

O investimento inicial também engloba a aquisição de mercadorias necessárias ao primeiro giro da produção. É conveniente manter os estoques de insumos em níveis pequenos para não imobilizar recursos econômicos, mas nunca ao ponto de interromper a produção por falta de insumo. Atuando em rede, pode-se adquirir o insumo junto com outras empresas para reduzir custos.

Quadro V - Custo de aquisição de mercadorias (exemplo hipotético)

Especificação	Quant.	Preço unitário	Valor total (R\$)
Frutas (kg)	1.200	2,00	2.400,00
Açúcar (kg)	300	0,42	126,00
Potes de vidro	2.000	0,10	200,00
Etiquetas	2.000	0,01	20,00
Água			
Subtotal			2.746,00
(-) ICMS			62,28
Total			2.683,72

Ficha técnica do produto

Temos a seguir, como *ilustração*, uma receita (que serve apenas como exemplo) recolhida de um livreto do Sebrae para a fabricação de um pote de compota c/ 500g drenado.

Custo dos ingredientes para fabricar um pote c/ 500g drenado

Quant.	Unidade	Ingrediente	Preço unitário (R\$)	Preço total (R\$)
0,600	kg	Frutas	2,0000	1,2000
0,150	kg	Açúcar	0,3444	0,0517
1	un.	Pote	0,0820	0,0820
1	un.	Etiqueta	0,0082	0,0082
		Água		
	Custo total dos Ingredientes			1,3419

Despesas de comercialização

As despesas de comercialização (impostos, comissões sobre vendas, perdas etc.) variam proporcionalmente ao volume comercializado.

Sobre o faturamento do empreendimento incidem diferentes impostos federais, estaduais e municipais. As microempresas podem optar pelo recolhimento de impostos federais pela tributação Simples, desde que a empresa se enquadre como *microempresa* que atue nos ramos de atividades previstas pela lei e seu faturamento anual não seja superior a R\$ 120.000,00, pagando assim taxas menores. As alíquotas do Simples federal variam de 3% a 8,6% ao mês. Há outros impostos, contribuições e taxas de caráter federal, estadual e municipal que variam conforme os tipos e portes de empresas, ramos de atuação e políticas fiscais. Entre eles estão IPI, ICMS, Cofins, Contribuição Social, PIS, IRPJ etc.

Esses impostos recaem sobre o faturamento da empresa. Quando da elaboração do projeto, devem-se pesquisar essas alíquotas e outras incidências, para ter um quadro real dos impostos a pagar.

Para fins de nosso exemplo, consideremos que as despesas de comercialização entre impostos e comissão sobre vendas somaram 22,81%.

Preço de venda

Para chegarmos ao preço de venda dos produtos, precisamos considerar: o custo unitário, as despesas fixas por unidade, as despesas de comercialização e o excedente líquido desejado

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{custo unitário de aquisição} + \text{despesa fixa unitária}}{1 - (\% \text{ despesas de comercialização} + \% \text{ excedente líquido})}$$

Uma vez calculado o preço, devemos avaliar se ele é satisfatório para vendas tanto na rede quanto no mercado. Se o preço estiver mais alto em relação aos praticados na rede e no mercado, é preciso avaliar as possibilidades de venda considerando-se sua qualidade em relação aos demais e a disposição das redes frente a ele. Do contrário, é preciso refazer o projeto até se chegar a preços mais condizentes com as dinâmicas das redes solidárias e dos mercados.

Vejamos, então, a formação de preços conforme nosso exemplo, para um pote de 500g de compota.

Custo unitário (mat.-prima):	R\$ 1,3419 (conforme ficha técnica acima)
Despesa fixa unitária:	R\$ 0,9050 (R\$ 1.810,00 / 2.000 potes)
Custo unitário total:	R\$ 2,2469
Despesas de comercialização:	22,81% ou 0,2281
Excedente líquido:	10,00% ou 0,1000

$$PV = \frac{2,2469}{(1 - (0,2281 + 0,1000))} = \frac{2,2469}{0,6719} \quad PV = 3,3441$$

Composição da receita operacional

Como vimos, a receita operacional corresponde ao valor bruto das vendas do período que, em nosso caso, corresponde a um mês.

Quadro VI - Receita operacional mensal (exemplo hipotético)

Especificação	Quant.	Preço unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Pote 500g drenado	2.000	3,3441	6.688,20
Total			6.688,20

Excedente líquido

Por fim, podemos definir o volume do excedente líquido previsto para o empreendimento. Para tanto, é necessário compor o quadro de "demonstração de resultados", que requer os seguintes passos:

- reunir as informações da receita operacional e dos custos que já calculamos (Quadros 3, 4 e 5);
- calcular os custos de comercialização, que em nosso exemplo ficaram em 22,81% sobre o faturamento;
- calcular então o excedente líquido, que é a diferença entre a receita operacional e o custo total. O custo total é, aqui, composto pelo *custo de aquisição* mais *despesas de comercialização* (impostos, comissões, fretes etc.) e despesas fixas.

Demonstração de resultados

Quadro VII - Demonstração mensal de resultados (exemplo hipotético)

Item	Especificação	Valor (R\$)	%
1	Receita operacional - Quadro VI	6.688,20	100,00%
2	Custo matérias-primas - Quadro V	2.683,72	40,13%
3	Despesas de comercialização	1.525,58	22,81%
4	Despesas fixas - Quadro III	1.810	27,06%
5	Custo total (2 + 3 + 4)	6.019,30	90,00%
6	Excedente líquido (1 - 5)	668,90	10,00%
7	Margem de contribuição [1 - (2 + 3)]	2.478,90	37,06%
8	Ponto de equilíbrio [4 / (7 / 1)]	4.883,47	73,02%

Neste quadro também está incluída a margem de contribuição, que é a diferença entre a receita operacional e os custos variáveis. (Os custos variáveis resultam da soma dos custos de aquisição e das despesas de comercialização.)

Ponto de equilíbrio

Podemos, por fim, calcular o *ponto de equilíbrio* do empreendimento. Ele representa o volume mínimo de vendas a ser atingido para que o empreendimento não dê prejuízo. Em outras palavras, trata-se do faturamento mínimo necessário para cobrir exatamente todos os custos. Abaixo do ponto de equilíbrio, o empreendimento opera com prejuízo; acima, gera excedentes.

A fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{despesas fixas}}{\left(\frac{\text{margem de contribuição}}{\text{receita operacional}} \right)}$$

$$PE = \frac{1.810,00}{\left(\frac{2.478,90}{6.688,90} \right)} = \frac{1.810,00}{0,3019} \quad PE = R\$ 4.883,47$$

Assim, o empreendimento de nosso exemplo hipotético deve faturar R\$ 4.883,47 por mês, para cobrir todos os seus custos.

Investimento inicial

Como vimos, o investimento inicial corresponde à quantidade de valor econômico inicial necessária para montar o empreendimento. Trata-se da soma do investimento fixo (balcões, prateleiras etc.), do capital de giro (estoque inicial de mercadorias e cobertura das despesas fixas), de outras despesas (como o registro da empresa) e de uma reserva técnica destinada à cobertura de imprevistos.

- Estoque inicial de mercadorias para as vendas de um mês: R\$ 2.746,00.
- Gasto com abertura e registro da empresa: R\$ 1.000,00.
- Reserva técnica: 10% do total do capital de giro: R\$ 555,60.

Quadro VIII - Demonstração do investimento inicial (exemplo hipotético)

Item	Especificação	Valores
1	Investimento fixo - Quadro I	7.700,00
2	Capital de giro	5.556,00
	Estoque inicial - Quadro V	2.746,00
	Despesas fixas - Quadro III	1.810,00
	Outras despesas	1.000,00
3	Subtotal (1 + 2)	13.256,00
4	Reserva técnica (10% do item 2)	555,60
5	Total (3 + 4)	13.811,60

O investimento inicial necessário para montar uma Fábrica de Compotas e Geléias, conforme nosso exemplo hipotético, é de R\$ 13.811,60, dos quais R\$ 7.700,00 são para o investimento fixo, e R\$ 6.111,60, para capital de giro e reserva técnica.

Retorno do investimento

O cálculo da taxa de retorno do investimento permite comparar os seus ganhos frente a outros investimentos possíveis. Se a empresa sofre forte

sazonalidade, o cálculo da rentabilidade deve ser feito baseando-se na estimativa dos lucros anuais.

Calcula-se a taxa de retorno do investimento com a seguinte fórmula:

$$RI = \frac{\text{excedente líquido}}{\text{valor econômico investido}} \quad RI = \frac{R\$ 668,90}{R\$ 13.811,60} \quad RI = 4,84\%$$

Prazo de retorno do investimento

Podemos ainda calcular em quanto tempo o valor econômico inicialmente investido no empreendimento será recuperado. Isso é simples: basta dividir o valor inicialmente investido pelo excedente líquido mensal.

$$\text{Pr. Ret.} = \frac{13.811,60}{668,90} \quad \text{Pr. Ret.} = 20,64 \text{ meses}$$

B) Comércio - Loja de CDs⁷

Analisamos neste segundo exemplo, de maneira mais sintética, os fatores básicos a serem considerados na elaboração de um projeto de empreendimento econômico na área do comércio. Retomamos aqui algumas idéias já trabalhadas na seção anterior. A metodologia de cálculo, entretanto, é um pouco diferente, como veremos.

Análise financeira e estimativa do resultado mensal do empreendimento

Para fazermos uma projeção do resultado mensal do empreendimento na área de comércio, precisamos, inicialmente, *calcular o custo unitário de cada mercadoria*. Para isso, temos de levantar o *custo direto de aquisição por unidade* e as demais *despesas operacionais*.

Como calcular o custo direto por unidade

Neste segundo exemplo hipotético, trata-se de uma loja que irá comercializar CDs. O *plano de negócios* prevê a venda mensal de 1.800 CDs. Quando o empreendimento começa a funcionar, o custo direto da mercadoria (isto é, do CD) é o valor que por ela se paga ao distribuidor. Contudo, depois de algum tempo, os preços do distribuidor podem variar e, com isso, o custo das novas

⁷ O exemplo analisado nesta seção reporta-se a Santana (1993, p. 32-7).

mercadorias adquiridas torna-se diferente do custo das mercadorias que já estejam em estoque. Temos então que trabalhar sempre com um custo médio. Para fins de nosso exemplo, vamos considerar que o preço de compra de cada CD é de R\$ 7,00. Como não foram feitas aquisições de CDs com outro valor, vamos tomá-lo como base para nosso cálculo.

Se a loja vendesse mercadorias diversas, deveria realizar o mesmo procedimento para cada tipo de mercadoria, atualizando os valores conforme os estoques e as novas aquisições. Veremos posteriormente ao considerar o preço de venda que, em alguns casos, quando certas mercadorias começam a encalhar, convém fazer promoções, estando alerta, entretanto, para não operar no prejuízo, considerando-se a margem de ganho sobre o volume médio de vendas das diversas mercadorias efetivamente comercializadas.

Como calcular as despesas operacionais

O *custo direto* da mercadoria compõe não apenas o *custo de aquisição* da mercadoria, mas também as *despesas operacionais*, isto é, outras despesas do empreendimento, que podem ser agrupadas em: despesas administrativas e despesas de comercialização.

a) Despesas fixas

Trata-se das despesas vinculadas à área administrativa do empreendimento, tais como remuneração e encargos sociais do pessoal que atua na área, honorários do contador, despesas com água, luz, telefone, material de escritório etc. Em nosso exemplo temos a seguinte planilha:

Despesas fixas - Demonstrativo mensal

Itens	Especificação das despesas	Valor mensal (R\$)
1	Pessoal administrativo e encargos sociais	660,00
2	Honorários profissionais	340,00
3	Material de expediente	80,00
4	Manutenção/conservação/seguro/depreciação	90,00
5	Outras despesas administrativas	110,00
	Total	1.280,00

Repare que o item 4 compõe diversos elementos, entre os quais a depreciação. O cálculo da depreciação deve ser feito como apresentado no primeiro exemplo, considerando-se todos os itens do investimento fixo.

b) Despesas de vendas⁸

Aqui são elencadas as despesas vinculadas diretamente ao setor de vendas da loja, que incluem remuneração e encargos do pessoal que nele atua, comissões de venda, propaganda, aluguel da loja, despesa com veículos etc.

Temos, assim, a seguinte planilha:

Despesas de vendas - Demonstrativo mensal

Itens	Especificação	Valor mensal (R\$)
1	Pessoal vendas e encargos sociais	600,00
2	Comissões	540,00
3	Propaganda	400,00
4	Aluguel da loja	200,00
5	Outras despesas de vendas	40,00
	Total	1.780,00

Dividindo-se as despesas fixas e as despesas de venda pelo número total de discos a serem vendidos por mês, conforme o plano estabelecido, temos:

$$\frac{1.280,00 + 1.780,00}{1.800} = 1,70$$

Assim, as despesas operacionais por unidade de CD perfazem R\$ 1,70.

Como calcular o custo da mercadoria por unidade

Por fim, para chegarmos ao custo unitário de cada CD a ser vendido, somamos o *custo direto* de R\$ 7,00 e as *despesas operacionais* de R\$ 1,70. Chegamos

⁸ Nesta outra metodologia de cálculo, as despesas de vendas incluem itens que, sob a metodologia anterior, poderiam ser distribuídos em custo fixo e custo de comercialização.

assim a R\$ 8,70, que é o *custo da mercadoria por unidade*. O próximo passo é definir o preço de venda.

Como calcular o preço de venda da mercadoria

A definição do *preço de venda* deve levar em consideração, além do custo unitário e da margem projetada de excedente, as possibilidades reais de comercialização do produto nas redes solidárias e nos mercados. Caso o preço seja inadequado, é necessário rever o plano de negócios, modificando-o para chegar a resultados compatíveis com sua realidade concreta.

O cálculo geral do preço de venda da mercadoria segue a seguinte fórmula:

$$PV = \frac{\text{custo unitário do produto}}{1 - [\text{custo de comercialização/imposto (\%)} + \text{margem de excedente (\%)}]}$$

Para chegarmos ao preço de venda precisamos, pois, levantar o *custo de comercialização* e definir a margem de excedente a ser praticada.

a) Custos de comercialização

Neste modo simplificado de calcular o preço de venda, os custos de comercialização reduzem-se apenas aos impostos, uma vez que outros custos vinculados à comercialização já foram incluídos nas despesas de vendas. Considerando que os percentuais de impostos são diferentes conforme a localidade, vamos estabelecer hipoteticamente um percentual de 22% em impostos pagos sobre o faturamento de nossa Loja de CDs.

b) Margem desejada de excedente

Considerando os aspectos já referidos sobre a adequação dos preços à situação das redes e dos mercados, vamos estabelecer neste exemplo o excedente desejado na casa de 20%.

Retornando à fórmula, chegamos então ao seguinte *preço de venda*:

$$PV = \frac{8,70}{1 - (0,22 + 0,20)} = \frac{8,70}{1 - 0,42} = \frac{8,70}{0,58} = 15,00$$

Desse modo, cada CD será vendido a R\$ 15,00.

Com base no *preço de venda* e no *custo direto unitário*, podemos agora calcular a *receita* e os *custos diretos mensais*, considerando que serão vendidos 1.800 CDs por mês. Temos então os seguintes valores:

Mercadoria	Quant. mensal	Preço de venda (R\$)	CDU* (R\$)	Receita mensal (R\$)	CDM** (R\$)
Discos	1.800	15,00	7,00	27.000,00	12.600,00
Total	1.800	15,00	7,00	27.000,00	12.600,00

* CDU = Custo direto unitário.

** CDM = Custo direto mensal.

Resultado mensal da empresa

Podemos agora gerar o *quadro mensal de resultados* da loja de discos:

1	Receita bruta de vendas	R\$ 27.000,00
2	Imposto sobre vendas 22%	R\$ 5.940,00
3	Receita líquida de vendas (1 - 2)	R\$ 21.060,00
4	Custo direto das mercadorias vendidas	R\$ 12.600,00
5	Excedente bruto (3 - 4)	R\$ 8.460,00
6	Despesas operacionais administrativas	R\$ 1.280,00
7	Despesas operacionais vendas	R\$ 1.780,00
8	Excedente operacional (5 - 6.1 - 6.2)	R\$ 5.400,00

Assim, o projeto prevê um excedente mensal operacional de R\$ 5.400,00.

Investimento inicial

Neste exemplo, publicado pelo Sebrae no livro *Como planejar sua empresa* (SANTANA, 1993), foram considerados como investimento inicial o investimento fixo (instalação, móveis, utensílios etc.), o custo de aquisição das mercadorias e algumas despesas eventuais e gerais. Note-se que as despesas fixas e de vendas não foram incluídas, supondo-se que ao final do mês elas serão cobertas

com as próprias vendas da loja. Note-se também que a compra de mercadorias foi realizada para apenas 15 dias de vendas, devendo-se repor o estoque rapidamente.

Se por um lado é possível iniciar o empreendimento desse modo, por outro isso é bastante arriscado, pois, como vimos, é um erro superestimar as receitas, não se devendo imaginar que o faturamento de um novo empreendimento recém-instalado será igual ao de algum outro que já esteja funcionando. Não se deve superestimar também a agilidade e eficiência dos novos empreendedores que acabaram de inaugurar o negócio. Às vezes, grandes empresas operam vários meses com prejuízo até alcançar seu ponto de equilíbrio. Elas, entretanto, acompanham o crescimento semanal das vendas projetando gráficos que permitem supor qual seria o seu desempenho futuro, mantidos aqueles níveis de crescimento envolvendo, inclusive, a quebra dos concorrentes menores que estejam próximos, ou mudar de estratégia a qualquer momento para minimizar perdas. Assim, empreendimentos que não têm capital disponível para essas operações de risco necessitam de muito mais cautela em seus investimentos e de uma sólida estratégia de operação em rede solidária para reduzir ao mínimo as possibilidades de insucesso frente a essas práticas de mercado.

Vejamos a estimativa de *investimento inicial* apresentada na publicação mencionada:

A	Instalação da loja	R\$ 8.000,00
B	Móveis e utensílios	R\$ 2.000,00
C	Eventuais	R\$ 1.200,00
D	Mercadorias	R\$ 6.300,00
E	Despesas gerais	R\$ 500,00
	Capital total necessário	R\$ 18.000,00

Assim, com R\$ 18.000,00 seria possível colocar essa imaginária loja de CDs em funcionamento. Contudo, com qualquer imprevisto no primeiro mês, a loja já poderia estar no prejuízo e os sócios talvez não tivessem como garantir suas próprias retiradas, das quais talvez dependam suas famílias.

Por outro lado, se quiséssemos adotar o mesmo critério que adotamos ao projetar a Fábrica de Computas e Geléias com a cobertura para todo o

capital de giro por 30 dias e uma reserva técnica para imprevistos, teríamos os seguintes quadros de *demonstração de resultados* e de *investimento inicial*.⁹

Demonstração de resultados

1	Receita operacional	R\$ 27.000,00
2	Custo de aquisição de produtos	R\$ 12.600,00
3	Custo de comercialização	R\$ 5.940,00
4	Custo de operacionalização	R\$ 3.060,00
5	Custo total (2 + 3 + 4)	R\$ 21.600,00
6	Excedente líquido (1 - 5)	R\$ 5.400,00
7	Margem de contribuição [1 - (2 + 3)]	R\$ 8.460,00
8	Ponto de equilíbrio [4 / (7 / 1)]	R\$ 9.765,95

Assim, a loja tem de faturar R\$ 9.765,00 por mês ou, o que dá no mesmo, vender mensalmente 652 CDs, para não ter prejuízos nem gerar excedentes, alcançando seu ponto de equilíbrio.

Nessas condições, o quadro de investimento inicial ficaria do seguinte modo:

Investimento inicial

1	Investimento fixo	R\$ 10.000,00
2	Custo de aquisição de produtos	R\$ 12.600,00
3	Custo operacional	R\$ 3.060,00
4	Capital de giro (2 + 3)	R\$ 15.660,00
5	Subtotal (1 + 4)	R\$ 25.660,00
6	Reserva técnica (10% sobre item 4)	R\$ 1.566,00
7	Total (5 + 6)	R\$ 27.226,00

⁹ A rigor, para chegarmos a um resultado mais preciso, seria necessário refazermos os cálculos anteriores baseados no método da seção anterior, uma vez que alguns custos de comercialização foram aqui incluídos, por esse outro método, nos custos de operacionalização.

Neste segundo cenário todas as despesas do primeiro mês já estão antecipadamente cobertas, inclusive a remuneração do trabalho de todos, havendo também um prazo maior de negociação com fornecedores para reposição de estoques, divulgação e articulação com clientes tanto do mercado quanto das redes solidárias. Caso as coisas não funcionem bem nos primeiros 30 dias, os sócios terão ainda mais um mês para contornar os problemas, antes da primeira realização dos prejuízos.

C) Serviço – Oficina de consertos de aparelhos de TV¹⁰

Analisamos neste terceiro exemplo, também de maneira sintética, os fatores básicos a serem considerados na elaboração de um projeto de empreendimento econômico na área de serviços.

Análise financeira e estimativa do resultado mensal do empreendimento

Para fazermos uma projeção do resultado mensal do empreendimento, precisamos, inicialmente, calcular quanto custará a prestação do serviço oferecido ao cliente. Para tanto, vamos calcular o custo do serviço por unidade, o que implica levantar o custo direto do serviço e as despesas gerais de sua realização.

Como calcular o custo direto por unidade

Neste terceiro exemplo hipotético, trata-se de uma oficina de consertos de aparelhos de TV. O plano de negócios prevê a realização de, aproximadamente, 140 consertos por mês. Aqui o custo direto unitário está associado ao pessoal que realiza os consertos.

Vejamos:

Consertos de TV: gastos mensais com pessoal

Quant.	Função	Salário mensal (R\$)	Total mensal (R\$)
1	Técnico de TV	500,00	500,00
1	Auxiliar	150,00	150,00
		Soma	650,00
	Encargos sociais (75%)		487,50
		Total	1.137,50

¹⁰ O exemplo analisado nesta seção reporta-se a Santana (1993, p. 38-43).

Consideramos neste exemplo que os encargos sociais correspondem a 75%. Contudo, esse percentual varia conforme o ramo da empresa, os benefícios oferecidos etc. Pesquise os encargos correspondentes ao projeto que for elaborar.

Para obtermos o *custo unitário de cada conserto*, basta dividir o valor total dos gastos mensais com pessoal pelo número de consertos a serem realizados:

$$\frac{1.137,50}{140} = 8,13$$

Assim, R\$ 8,13 é o custo direto do serviço.

Como calcular as despesas gerais

As despesas gerais englobam as despesas vinculadas à área administrativa do empreendimento, tais como remuneração e encargos sociais do pessoal que atua na área, honorários do contador, despesas com água, luz, telefone, material de escritório, depreciação, aluguel, propaganda, seguro etc. Em nosso exemplo temos a seguinte planilha:

Despesas gerais: demonstrativo mensal

Itens	Especificação das despesas	Valor (R\$)
1	Pessoal administrativo + encargos sociais	210,00
2	Honorários	150,00
3	Material de expediente	30,00
4	Aluguel da oficina	120,00
5	Propaganda	50,00
6	Manutenção/conservação/depreciação/seguros	20,00
7	Outras despesas administrativas	20,00
	Total	600,00

Dividindo-se as *despesas gerais* pelo *número de consertos* a serem feitos, temos:

$$\frac{600,00}{140} = 4,29$$

Assim as despesas gerais por unidade de serviço, isto é, por conserto de televisor, somam R\$ 4,29.

Como calcular o custo do serviço por unidade

Por fim, para chegarmos ao custo unitário de cada conserto a ser realizado somamos o *custo direto* de R\$ 8,13 e as *despesas gerais* de R\$ 4,29. Chegamos assim a R\$ 12,42, que é o custo unitário do serviço.

Como calcular o preço de venda do serviço

A definição do *preço de venda do serviço* deve levar em consideração, além do custo unitário e da margem projetada de excedente, as possibilidades reais de sua venda nas redes solidárias e nos mercados. Caso o preço seja inadequado, é necessário rever o plano de negócios, modificando-o para chegar a resultados compatíveis com sua realidade concreta.

O cálculo geral do preço de venda do serviço segue a seguinte fórmula:

$$PV = \frac{\text{custo unitário do serviço}}{1 - [\text{custo de comercialização/imposto (\%)} + \text{margem de excedente (\%)}]}$$

Para chegarmos ao preço de venda do serviço precisamos, pois, levantar o *custo de comercialização* e definir a *margem de excedente* a ser praticada.

a) Custos de comercialização

Neste cálculo do preço de venda do serviço, os custos de comercialização reduzem-se aos impostos. Considerando que os percentuais de impostos como ISS são diferentes conforme a localidade, vamos estabelecer hipoteticamente um percentual de 8% em impostos pagos sobre o consertos de aparelhos de TV em nosso exemplo.

b) Margem desejada de excedente

Considerando os aspectos já referidos sobre a adequação dos preços à situação das redes e dos mercados, vamos estabelecer neste exemplo o excedente desejado na casa de 30%.

Retornando à fórmula, chegamos então ao seguinte *preço de venda*:

$$PV = \frac{12,42}{1 - (0,08 + 0,30)} = \frac{12,42}{1 - 0,38} = \frac{12,42}{0,62} = 20,03$$

Desse modo, será cobrado, a cada conserto, o valor de R\$ 20,00 pelo serviço prestado, arredondando-se os centavos. Mas cuidado com o arredondamento de centavos! Lembre-se de que o custo de uma etiqueta no primeiro exemplo era de R\$ 0,0082 por unidade produzida. Se esse valor fosse arredondado para baixo, estaríamos desconsiderando o custo total de R\$ 20,00 no conjunto da produção.

Destaque-se por fim que o *valor de qualquer peça que seja substituída deverá ser acrescentado ao valor cobrado pelo serviço*, informando-se adequadamente ao cliente a substituição das peças.

Resultado mensal da empresa

Podemos agora gerar o *quadro mensal de resultados* da oficina de consertos de TV.

Serviço	Quant. mensal	Preço de venda	CDU*	Receita mensal	CDM**
Conserto ap. TV	140	20,00	8,13	2.800,00	1.138,20
Total	140	20,00	8,13	2.800,00	1.138,20

* CDU = Custo direto unitário.

** CDM = Custo direto mensal.

Resultado mensal da empresa

Podemos agora gerar o *quadro mensal de resultados* da oficina de consertos de aparelhos de TV.

1	Receita bruta prest. de serviços	R\$ 2.800,00
2	Impostos sobre receita de serviços (8%)	R\$ 224,00
3	Receita líquida de serviços (1 - 2)	R\$ 2.576,00
4	Custo direto dos serviços prestados	R\$ 1.138,20
5	Excedente bruto (3 - 4)	R\$ 1.437,80
6	Despesas gerais	R\$ 600,00
7	Excedente operacional (5 - 6)	R\$ 837,80

Assim, o projeto prevê um excedente mensal operacional de R\$ 837,80.

Investimento inicial

Para montar este empreendimento, seria necessário, conforme o livreto publicado pelo Sebrae, o seguinte investimento inicial:

a	Instalação da oficina	R\$ 1.000,00
b	Móveis e utensílios	R\$ 500,00
c	Eventuais	R\$ 300,00
d	Despesas gerais	R\$ 200,00
	Capital total necessário	R\$ 2.000,00

Assim, com R\$ 2.000,00 seria possível colocar essa imaginária oficina de consertos de aparelhos de TV em funcionamento. Por outro lado, se quiséssemos adotar o mesmo critério que adotamos ao projetar a Fábrica de Compotas e Geléias com a cobertura para todo os gastos por 30 dias e uma reserva técnica para imprevistos, com as vantagens mencionadas na seção anterior, teríamos os seguintes quadros de *demonstração de resultados* e de *investimento inicial*.

Demonstração de resultados

1	Receita operacional	R\$ 2.800,00
2	Custo de materiais diretos	R\$ 0,00
3	Custo de comercialização	R\$ 224,00
4	Custo fixo	R\$ 1.737,50
5	Custo total (2 + 3 + 4)	R\$ 1.961,50
6	Excedente líquido (1 - 5)	R\$ 838,50
7	Margem de contribuição [1 - (2 + 3)]	R\$ 2.576,00
8	Ponto de equilíbrio [4 / (7 / 1)]	R\$ 1.888,58

Investimento inicial

1	Investimento fixo	R\$ 2.000,00
2	Custo de aquisição de materiais diretos	R\$ 0,00
3	Custo fixo	R\$ 1.737,50
4	Capital de giro (2 + 3)	R\$ 1.737,50
5	Subtotal (1 + 4)	R\$ 3.737,50
6	Reserva técnica (10% sobre item 4)	R\$ 173,75
	Total (5 + 6)	R\$ 3.911,25

Neste exemplo o custo de materiais diretos é zero, pois não é necessária a aquisição de materiais para a prestação do serviço. Se fosse o caso de uma empresa de serviço de limpeza, que todo mês compra produtos de limpeza para a prestação do serviço, então seria necessário considerar o custo de aquisição dos materiais diretos que varia conforme a quantidade e o tipo de serviços prestados.

D) Variações nos métodos de avaliação financeira

Como vimos, há distintos modos de realizar a avaliação financeira do empreendimento. Métodos diferentes apresentam fórmulas e procedimentos diferentes, pois têm finalidades diferentes. Mas aplicados a uma mesma realidade geram resultados similares.

Na seção em que trataremos de como realizar diagnósticos de fluxos de valores em Redes de Economia Solidária utilizando o *software* Rede Solidária, apresentaremos um programa que está sendo aperfeiçoado para facilitar a avaliação financeira dos empreendimentos e as conexões de rede entre empreendimentos.

Tão importante quanto produzir e vender é administrar corretamente o empreendimento. Cálculos errados de custo e preço podem levar à falência empreendimentos que poderiam ser bem-sucedidos se tivessem melhor conhecimento de como fazer a avaliação financeira e reelaborar seu plano de negócios. Em caso de dúvida, procure a Rede de Economia Solidária de sua cidade ou de seu Estado.

3.4 Produção capitalista de mais-valia e produção solidária de excedentes

A forma de montar um empreendimento, a sua organização e a sua gestão financeira tanto podem estar voltadas para a geração de lucros a serem acumulados pelos proprietários e acionistas da empresa quanto para a distribuição, da melhor maneira possível, dos benefícios que a empresa possa gerar. Assim, a forma de montar, organizar e gerir o empreendimento pode estar voltada tanto à produção capitalista de mais-valia quanto à produção solidária de excedentes. Cabe, pois, considerar sua finalidade e seu modo de gestão.

a) Compreendendo a produção capitalista de mais-valia¹¹

Toda a riqueza produzida na história da humanidade é fruto do trabalho. Graças ao trabalho, é possível produzir bens e serviços. Os bens e serviços possuem valor de uso, pois satisfazem necessidades, desejos e interesses humanos. Eles também possuem valor de troca, pois podem ser trocados por outros produtos e serviços.

No sistema capitalista, entretanto, há uma contradição básica entre o capital e o trabalho. Em vez de o trabalho ser um meio para satisfazer necessidades e justos desejos de todos os seres humanos, possibilitando ampliar a liberdade e o bem-viver de cada um, ele é explorado pelos proprietários e acionistas das empresas, visando acumular mais riqueza com essa exploração. Assim, de um lado estão os empresários capitalistas, que são proprietários dos meios de produção, das matérias-primas – que, no processo produtivo, farão parte do produto final – e dos instrumentos de produção, máquinas, equipamentos etc.; de outro, estão os trabalhadores que só têm sua força de trabalho para vender no mercado de trabalho. Hoje muitos vivem na exclusão, pois nem mesmo sua força de trabalho é explorada para a produção. Os empresários capitalistas, em geral, como veremos a seguir, exploram os trabalhadores acumulando a mais-valia, que é o tempo de trabalho não pago aos empregados.

A exploração do trabalho no capitalismo ocorre do seguinte modo. O capitalista compra mercadorias que, sendo transformadas em outras e vendidas, permitem não apenas a recuperação do capital investido, mas a obtenção de um valor

¹¹ Texto elaborado a partir de: Escola Sindical Margarida Alves (Esma). *Como funciona a sociedade*. Apostila, n. 1. Francisco Beltrão (PR), 1987.

ainda maior. Assim, o capitalista investe seu dinheiro em matérias-primas, instrumentos de trabalho e força de trabalho que utilizados no processo de produção resultam em mercadorias que, sendo vendidas, permitem ao capitalista a apropriação de um valor maior do que o que foi gasto no processo produtivo e de comercialização.

O valor a mais que é apropriado pelo capitalista advém da exploração do trabalho, pois o trabalho é a única mercadoria que produz riqueza, que cria e transfere valor. Vejamos. O *capital* (K) é o valor econômico usado pelo capitalista para comprar os meios de produção (MP) e a força de trabalho (FT). O capital pode ser dividido em: 1) *capital constante* (C), isto é, matérias-primas e instrumentos de produção que, como tal, não geram nenhum novo valor, por isso têm um valor constante; e 2) *capital variável* (V), isto é, o capital gasto para comprar a força de trabalho, o trabalho vivo, que, como tal, cria o valor novo e o transfere para o produto, sendo portanto, um capital variável. A força de trabalho, portanto, é uma mercadoria que possui valor de uso – capacidade de produzir – e um valor de troca, que se expressa no salário.

Imaginemos uma empresa em que há um capitalista e cem operários. O capitalista investe por dia R\$ 4.000,00 em meios de produção (instrumentos de trabalho ou matéria-prima) – esse é o capital constante (C). Investe por dia R\$ 600,00 em força de trabalho – é o capital variável (V). Ao final do dia, o capitalista vende a produção por R\$ 5.600,00 – é o produto final (P). Ora, como nesse dia o capitalista gastou apenas R\$ 4.600,00 (em MP + FT) e vendeu o produto final por R\$ 5.600,00, ele se apropriou de um excedente de R\$ 1.000,00. Esse excedente é a mais-valia. Mas de onde surgiu essa mais-valia? Ora, o capital constante (MP) não cria valor, e no final do dia o capitalista recupera o seu valor (R\$ 5.600,00 – R\$ 4.000,00 = R\$ 1.600,00). Esses R\$ 1.600,00 resultam do trabalho vivo; são o novo valor que foi gerado pelo trabalhador. Contudo, os trabalhadores que produziram todo esse valor novo recebem ao final do dia apenas R\$ 600,00. Se dividirmos o valor novo que foi criado pelos trabalhadores, R\$ 1.600,00, pelas 8 horas de trabalho daquele dia, resulta que a cada hora de trabalho é produzido um valor novo equivalente a R\$ 200,00. Como eles receberam apenas R\$ 600,00 ao final do dia, isso significa que eles receberam o valor que eles próprios produziram em apenas 3 horas. Essas 3 horas são o tempo de trabalho que foi pago. As outras 5 horas foram trabalhadas de graça para o capitalista. Nessas 5 horas foram produzidos R\$ 1.000,00, que são a mais-valia, o tempo de trabalho que não foi pago ao trabalhador. É assim que se realiza a exploração no trabalho.

Finalmente, é importante frisar que nas últimas décadas vem ocorrendo um desenvolvimento de novas tecnologias produtivas, em especial a robótica, a informática e a biotecnologia, que possibilitam aumentar a produtividade diminuindo o número de trabalhadores empregados e aumentando o volume de lucro dos empresários que as adotam – como veremos posteriormente. Sob a lógica do capitalismo, entretanto, elas possibilitam explorar ainda mais os trabalhadores que continuam empregados, uma vez que ampliam a mais-valia por eles produzida.

Conceitos e abreviaturas

VALOR DE USO – valor que algo tem porque satisfaz necessidades e desejos das pessoas.

VALOR DE TROCA – corresponde ao tempo de trabalho humano necessário à produção daquele bem (que supõe todo o trabalho anterior para produzir as matérias-primas, a energia etc.).

PREÇO – o valor pelo qual as mercadorias são trocadas no mercado por outras mercadorias, por dinheiro.

CAPITAL (K) – é o dinheiro utilizado para comprar meios de produção (matérias-primas e instrumentos de produção) e força de trabalho, num processo de produção capitalista visando produzir mercadorias que, ao serem vendidas, resultem em um valor maior do que o valor investido.

CAPITAL CONSTANTE (C) – é o capital utilizado para comprar matérias-primas e instrumentos de produção. Chama-se “constante” porque o seu valor permanece igual, é simplesmente transferido para a nova mercadoria. Não cria nenhum valor novo. Também chamado de “trabalho morto”, pois é resultado de um trabalho feito anteriormente por trabalhadores em outra empresa.

CAPITAL VARIÁVEL (V) – é o capital utilizado para comprar força de trabalho. Chama-se “variável” porque o trabalho vivo cria valor novo e transfere valor do capital constante ao produto final.

FORÇA DE TRABALHO – no capitalismo é uma mercadoria, porque se compra e se vende no mercado por um certo valor. É a única mercadoria que cria e transfere valor. Seu valor de uso é a capacidade de produzir. Seu valor de troca é o valor necessário para recuperar-se.

SALÁRIO – é a quantidade de dinheiro pago ao trabalhador pelo emprego de sua força de trabalho.

MAIS-VALIA (MV) – valor a mais que é criado pelos trabalhadores no processo produtivo, mas que é embolsado pelo capitalista. Parte desta mais-valia também é “repartida” com os banqueiros que emprestam dinheiro ao capitalista, com os comerciantes que fazem circular e distribuir as mercadorias, e com o Estado que dela se apropria por meio de impostos etc.

TAXA DE MAIS-VALIA (TMV) – indica o tamanho da exploração sofrida pelos trabalhadores.

MAIS-VALIA ABSOLUTA – refere-se ao aumento da exploração do trabalho, fazendo com que o trabalhador produza um volume maior de mais-valia aumentando a jornada de trabalho (horas extras) ou o ritmo do trabalho e a sua produtividade (melhor divisão do trabalho, especialização, ambiente favorável, música, eliminação de movimentos desnecessários etc.).

MAIS-VALIA RELATIVA – aumenta-se a produção de mais-valia pela modernização dos instrumentos de produção (máquinas, ferramentas, fábricas etc.).

Exemplo de cálculo da extração de mais-valia

Um capitalista, dono de uma fábrica onde trabalham cem pessoas, investe por dia em meios de produção a quantia de R\$ 4.000,00 (é o C = capital constante). Paga em salários, por dia, o equivalente a R\$ 600,00 (é o V = capital variável). No final do dia, ao vender toda a produção (P = produto final), ele recebe R\$ 5.600,00.

Pergunta 1: Quanto é a mais-valia (MV) embolsada pelo capitalista?

Pergunta 2: Qual é a taxa de produção de mais-valia (TMV) nessa jornada de trabalho?

Observação: Neste exemplo consideramos apenas os principais aspectos da produção.

$$C = 4.000,00$$

$$V = 600,00$$

$$P = 5.600,00$$

$$MV = P - C - V$$

$$MV = 5.600,00 - 4.000,00 - 600,00$$

$$MV = 1.000,00$$

Resposta 1: A mais-valia embolsada foi R\$ 1.000,00.

$$TMV = (MV / V) \times 100$$

$$TMV = (1.000 / 600) \times 100$$

$$TMV = 1,66 \times 100$$

$$TMV = 166$$

Resposta 2: A taxa de mais-valia é de 166%.

b) *Compreendendo a produção solidária de excedentes*

Como vimos, toda a riqueza produzida é fruto do trabalho. Os bens e serviços possuem valor de uso e também valor de troca. Na lógica das redes solidárias desaparece a contradição básica entre o capital e o trabalho, pois os trabalhadores em geral são proprietários dos meios de produção e decidem democraticamente sobre todo o processo de produção e compartilhamento da riqueza produzida pelo trabalho, que assim se torna um meio para a satisfação de necessidades e justos desejos das pessoas, permitindo ampliar sua liberdade e refinar seu bem-viver. Nas redes solidárias não há nem patrão nem empregado. Todas as pessoas buscam cooperar e colaborar umas com as outras. Quando surgem problemas, todos decidem juntos como resolvê-los.

Na prática, o valor econômico produzido pelo trabalho se realiza sob a forma de produtos e serviços. Para que esses produtos e serviços concretos possam novamente se converter em valor econômico geral (em dinheiro que pode ser reinvestido na produção), é necessário que eles sejam comercializados – o que normalmente ocorre em função da compra desses produtos e serviços pelos consumidores. Assim, para que os excedentes gerados na produção possam converter-se em valor econômico geral e posteriormente ser reinvestidos, é necessária a ação dos consumidores que compram os produtos e serviços oferecidos.

Portanto, não pode haver produção solidária de excedentes se não houver a compra dos bens e serviços que foram produzidos. Por isso, tanto o produtor quanto o consumidor são responsáveis pela geração dos excedentes. Se uma empresa produz, mas não vende ou não comercializa os direitos de uso sobre seus produtos, terá prejuízo e irá quebrar. Se uma empresa solidária vende o que produz, passa a gerar excedentes quando supera seu ponto de equilíbrio.

O objetivo das redes solidárias é justamente conectar o consumo e a produção, permitindo que as empresas comercializem todos os seus produtos e serviços e gerando excedentes na forma de valor econômico que possam ser solidariamente reinvestidos. Trata-se de produzir em função das demandas,

que por sua vez surgem em função do bem-viver das pessoas, da liberdade eticamente exercida de cada uma.

Como vimos, os excedentes gerados no capitalismo configuram-se como mais-valia, uma parte da qual se realiza como lucro, que é apropriado de maneira privada pelos proprietários e acionistas da empresa. Os excedentes gerados nas redes solidárias configuram-se como sobras a serem apropriadas de maneira coletiva por todos os que colaboraram direta ou indiretamente na sua conversão à forma de valor econômico geral. Por isso, esses excedentes são reinvestidos de modo a favorecer tanto os produtores quanto os consumidores, bem como a sociedade em geral, e não apenas os proprietários dos meios produtivos.

Compartilhar os excedentes em proveito da coletividade é o principal objetivo das redes solidárias, como veremos na próxima seção. A forma de gestão das empresas e das redes que melhor corresponde a esses objetivos é a autogestão, garantindo-se a democracia e a participação de todos nas decisões, no trabalho e no resultado.

3.5 Realimentação de excedentes em rede solidária

Na lógica solidária, desenvolvem-se diversas formas de realimentação entre empreendimentos, possibilitando reinvestimentos coletivos de excedentes. Empresas se unem para solidariamente comprar insumos em conjunto pagando um justo preço, compartilhar infra-estrutura, transferir tecnologia, entrelaçarem-se na logística de distribuição e comercialização etc. Os ganhos nessas operações conjuntas podem ser reinvestidos tanto para aprimorar os empreendimentos já existentes quanto para criar novas empresas que vão remontando as cadeias produtivas. Neste livro, nas próximas seções, há muitos exemplos concretos de como fazer isso. Mas vejamos dois casos hipotéticos a fim de tornar bem clara essa estratégia de realimentação dos excedentes em rede e de remontagem solidária das cadeias produtivas.¹²

Exemplo 1

Imaginemos 120 vendedores de cachorro-quente que atuam de maneira isolada. Cada um compra seus insumos em lugares diferentes, pagando um

¹² O exemplo a seguir encontra-se em Mance (2002, p. 284-90)

certo preço pelas mercadorias. Mas o que ocorreria se eles solidariamente montassem uma rede? Tomemos por base um projeto do Sebrae, com valores de 1995. Para atingir o resultado previsto no plano de negócios, cada vendedor deve operar 30 dias por mês, vendendo a média diária de 32 cachorros-quentes, 52 refrigerantes e 6 águas minerais. Ora, considerando o volume de aquisição mensal de insumos de 120 carrinhos de cachorro-quente que mantém esse padrão, temos o seguinte:

Aquisição mensal média para 120 carrinhos de cachorro-quente: volume e custos

Discriminação	Unidade	Quantidade	Custo
Refrigerante	un.	187.200	74.880,00
Salsicha	kg	3.600	18.000,00
Pão hot dog	un.	115.200	14.976,00
Batata palha	kg	1.520	13.680,00
Gelo em barra	barra	3.400	6.800,00
Queijo ralado	kg	650	3.250,00
Água mineral (copinho com 200ml)	un.	20.160	3.024,00
Molho de tomate	kg	1.150	2.702,50
Maionese	kg	1.150	2.300,00
Margarina (pote com 500g)	un.	1.500	1.800,00

Discriminação	Unidade	Quantidade	Custo
Leite pasteurizado	litro	2.000	1.600,00
Saquinho plástico para salsichas (c/ 1.000 unid.)	pacote	240	1.500,00
Ketchup	kg	770	1.309,00
Canudo (com 400 unidades)	pacote	1.050	787,50
Guardanapos de papel (com 500 unidades)	kg	700	525,00
Pimentão	kg	390	468,00
Tomate	kg	310	310,00
Gás de cozinha (3kg)	botijão	200	300,00
Cebola	kg	310	248,00
Mostarda	kg	150	210,00
Copos descartáveis (100 unidades)	pacote	110	93,50
Sal de cozinha	kg	50	12,50

Analisemos esse quadro. Os insumos que podem ser adquiridos em *minimercados*, como refrigerantes, guardanapos, canudos e outros, somam R\$ 115.800,00. A salsicha, por sua vez, que poderia ser comprada num *açougue*, soma R\$ 18.000,00. A demanda por *pães* totaliza R\$ 14.976,00; por *batata palha*, R\$ 13.680,00; por *gelo em barra*, R\$ 6.800,00; e por *condimentos e molhos*, R\$ 9.771,50.

Ora, quais são os faturamentos mínimos para que um minimercado, um açougue, uma padaria ou outros empreendimentos que atendam as demandas mencionadas possam funcionar? Consultando outros projetos do Sebrae do mesmo período, temos os seguintes valores:

*Empreendimentos produtivos – investimento inicial, receita operacional e lucro*¹³

Empreendimento	Moeda	Investimento inicial	Receita operacional	Lucro líquido
Carrinho de cachorro-quente	R\$	4.255,61	2.678,40	355,86
Panificadora	US\$	32.832,00	12.137,83	2.061,66
Açougue	\$	12.369,81	6.368,50	627,79
Minimercado	\$	31.147,12	38.267,10	2.491,77

Fonte: Sebrae.

Vemos portanto que, se os 120 carrinhos de cachorro-quente, com o perfil indicado, forem integrados em uma rede solidária, não apenas poderão adquirir em conjunto seus insumos barateando os custos de produção, mas terão condições de manter, com seu próprio volume de aquisição mensal, três minimercados, dois açougues e uma padaria – uma vez que a aquisição de insumos realizada coletivamente pelos 120 vendedores de cachorro-quente é superior ao faturamento necessário para a manutenção desses empreendimentos, que seriam montados e permaneceriam integrados na rede, operando inclusive com a margem prevista de geração de excedentes. A rede poderia também criar outros empreendimentos: para fritar batatas, faturando R\$ 13.680,00 por mês; para fazer gelo, faturando R\$ 6.800,00 mensais; para fazer molhos, faturando R\$ 9.771,50 mensais.

¹³ Esses dados levantados a partir do Sebrae referem-se a números hipotéticos gerados a partir de estudos técnicos sobre empreendimentos na área. O projeto da panificadora foi adaptado, visando operar basicamente com a venda direta de pães, reduzindo-se o número de balconistas e suprimindo-se a aquisição de frios e refrigerantes. Alguns dados foram adaptados. Esclareçamos o caráter das colunas. *Empreendimento* – unidade produtiva a ser instalada. *Moeda* – alguns livretos do Sebrae apresentam projetos orçados em moeda nacional e em dólares, outros apenas em reais e outros sem indicação de moeda específica. Para uma compreensão geral apropriada à análise que faremos, todas as cifras apresentadas nesta tabela podem ser considerados, *grosso modo*, como expressão de unidades de dólar, se considerarmos a estabilidade relativa e a certa paridade do câmbio no período em que foram elaborados esses estudos. *Investimento inicial* – é a soma do investimento fixo, do capital de giro e, em alguns projetos do Sebrae, de uma reserva técnica. *Receita operacional* – trata-se do valor bruto das vendas do período ou faturamento. *Lucro líquido* – é a diferença entre a receita operacional e o custo total.

Faturamento projetado para empresas fornecedoras, demanda apresentada por 120 carrinhos de cachorros-quentes e número de empresas mantidas por cadenciamento

Empreendimento	Faturamento mensal (projetos do Sebrae)	Demandas da rede	Nº empresas mantidas em cadeia produtiva
Minimercado	38.267,10	115.800,00	3
Açougue	6.368,50	18.000,00	2
Padaria	12.271,00	14.976,00	1
Prod. batata palha	n/d	13.680,00	n/d
Prod. gelo	n/d	6.800,00	n/d
Prod. condimentos e molhos	n/d	9.771,50	n/d

Assim, o lucro, que antes era acumulado por capitalistas nesses segmentos da cadeia produtiva, passa agora a realimentar a rede solidária que se formou, sob total controle dos trabalhadores. Com isso, além do excedente de R\$ 42.703,20, gerado pelos 120 carrinhos de cachorro-quente, conforme o livreto do Sebrae, temos ainda os excedentes dos três minimercados, dos dois açougues e da padaria, totalizando R\$ 53.495,75, como vemos no quadro a seguir:

Excedentes mensais dos empreendimentos

Quantidade	Empreendimentos	Excedentes
120	carrinhos de cachorro-quente	42.703,40
3	minimercados	7.475,31
2	açougues	1.255,58
1	padaria	2.061,66
Excedente mensal total		53.495,75

É importante destacar que o valor de R\$ 1,60 – pago pelos consumidores que compram um cachorro-quente – é o que permite girar a produção das empresas que comercializam e produzem a salsicha, o pão, a maionese e os demais componentes do cachorro-quente. É esse consumo final que permite

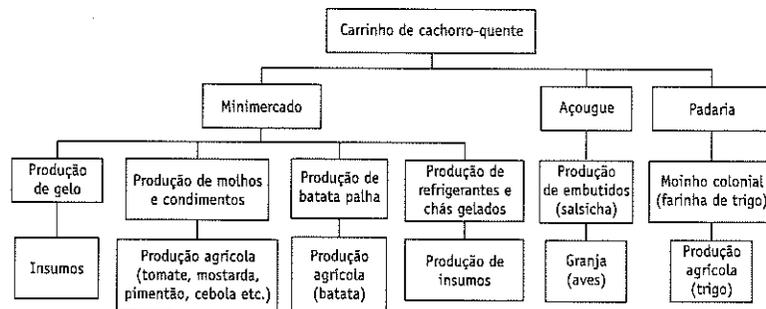
às empresas converter o valor de uso e troca desses produtos em valor econômico geral, uma parte do qual se configura como lucro, gerado na exploração capitalista dos trabalhadores.

Quando a rede solidária vai remontando a cadeia produtiva, criando, no nosso exemplo, minimercados, açougues, padarias, produção de gelo, fábrica de embutidos etc., o lucro que era acumulado por diversos capitalistas nesses segmentos da cadeia produtiva deixa de existir, e surge em seu lugar um excedente que permite realimentar a expansão da própria rede de maneira auto-sustentável. Na lógica da solidariedade seria conveniente recompor as estruturas de custos e preços desses empreendimentos, visando remunerar melhor os trabalhadores e reduzir os preços dos produtos, mas sempre mantendo uma margem de excedente que garanta a expansão da própria rede.

Desse modo, essa rede pode crescer reinvestindo seus excedentes de maneira coletiva e criando novos empreendimentos, remontando assim a cadeia produtiva do próprio cachorro-queente. Com isso, cada novo empreendimento, ao entrar em funcionamento, aumenta o volume de excedentes obtidos na rede, tornando mais fácil a montagem de outros empreendimentos.

Em outras palavras, *vendendo-se a mesma quantidade de cachorro-queente*, é possível aumentar o número de trabalhadores integrados na rede solidária; aumentar sua quantidade de empreendimentos, bem como o montante de renda distribuído na rede pela remuneração do trabalho, os excedentes nela gerados e seu patrimônio. Assim, nesse caso, *a rede continua crescendo porque vai remontando solidariamente a cadeia produtiva*. Além disso, é necessário diversificar a oferta de produtos finais e viabilizar aos empreendimentos de base a sua integração simultânea em várias cadeias produtivas solidárias.

Cadeia produtiva do cachorro-queente: empreendimentos fornecedores de insumos



Exemplo 2

Vejam agora o segundo exemplo, em que a rede é iniciada a partir dos consumidores. Neste exemplo, tomamos por base os dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares IBGE – 1995/1996 – e projetos de empreendimentos produtivos publicados pelo Sebrae nessa mesma época.

Imaginemos 200 famílias que ganham entre 0 e 3 salários mínimos. Seus gastos em alimentação no domicílio somam em conjunto R\$ 17.914,37, aproximadamente R\$ 90,00 por família. Imaginemos que essas 200 famílias se reúnam para fazer sua compra mensal em conjunto. Pelo fato de comprar em grandes quantidades, elas acabam conseguindo um bom desconto, que fica em torno de 20%. Decidem, então, que a metade desse ganho ficará como benefício para cada família, que levará para casa 10% a mais de cada item adquirido. Os outros 10% que totalizam R\$ 1.791,43 serão depositados em um fundo solidário para investimentos coletivos.

Com a poupança desses recursos em um fundo solidário, em poucos meses essas famílias poderiam montar alguns empreendimentos produtivos, visando atender suas próprias demandas e as de suas comunidades, como mostra o quadro abaixo.

Empreendimentos	Meses de poupança	Investimento inicial	Remuneração do trabalho	Nº de trabalhadores	Lucro líquido
Fábrica de sabão em barra	2,6	4.730,88	1.304,07	3	467,56
Marcenaria	5,6	10.046,00	505,00	3	1.233,00
Fábrica de temperos	7,5	13.530,17	1.190,00	9	6.202,09
Fábrica de compotas e geléias	7,5	13.533,80	800,00	2	668,90
Fábrica de blocos	8,7	15.724,00	540,00	3	1.353,00
Casa de massas caseiras	10,8	19.436,00	654,33	5	3.934,25
Confecção de malhas	11,5	20.754,00	1.150,00	6	1.610,00
Ind. produtos higiene e limpeza	13,3	23.989,95	2.400,00	5	2.796,53
Avícola	15,5	27.809,00	850,00	5	1.875,00

Fontes: Sebrae; *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*.

Ora, se os empreendimentos que forem montados se integrarem nessa rede solidária, que une consumidores e produtores, com todos contribuindo para o fundo solidário, depositando nele os excedentes obtidos, pode-se reinvestir coletivamente o excedente. Assim, o excedente gerado pelos empreendimentos que já foram montados é utilizado para a instalação de outros empreendimentos. Com excedentes de uma casa de massas caseiras, em 1,5 mês monta-se uma fábrica de sabão; com os excedentes destas, em 3,5 meses monta-se uma fábrica de blocos; com o excedente gerado mensalmente pelas três, em 4,5 meses monta-se uma indústria de produtos de higiene e limpeza, e, por fim, em 2,5 meses monta-se uma confecção.

Prazos de reinvestimento coletivo de excedentes e empreendimentos montados

Meses	Empreendimento montado
Início	Casa de massas caseiras
1,5	Fábrica de sabão
3,5	Fábrica de blocos
4,5	Indústria de produtos de higiene e limpeza
2,5	Confecção

Assim, em um ano, com um capital inicial de R\$ 19.436,00 são gerados 24 novos postos de trabalho, a rede contabiliza um patrimônio de R\$ 38.834,00 e seus empreendimentos geram um excedente mensal líquido de R\$ 10.160,00, que é depositado no fundo solidário em favor de novos investimentos coletivos.

Como vemos nesses dois exemplos, a forma de organizar as redes e os reinvestimentos é bem simples. Mas nem tudo o que é simples é fácil de ser feito. No mercado capitalista as coisas não funcionam assim porque os empreendimentos competem entre si, ao invés de se entreapoiarem. Já no caso das redes solidárias, essa estratégia somente funciona se consumidores e produtores colaborarem entre si, um apoiando o outro. Sem os investimentos coletivos de excedentes, as redes não crescem. Sem a difusão do consumo solidário dos produtos e serviços, as redes também não crescem. Vejamos então, com mais detalhes, o que são e como montar essas redes solidárias.

Referências bibliográficas

- SANTANA, J. *Como planejar sua empresa*. Brasília: Sebrae, 1993.
- SEBRAE. *Como montar uma fábrica de sabão em barra*. 2. ed. Brasília: Sebrae, 1994.
- _____. *Como montar uma fábrica de temperos*. 2. ed. Brasília: Sebrae, 1994.
- _____. *Como montar uma marcenaria*. Brasília: Sebrae, 1996.
- SEBRAE-CE. *Carrinho de cachorro-quente. Perfil de negócio*. Fortaleza: Sebrae, 1996.
- SEBRAE-PR. *Casa de massas caseiras*. Curitiba: Sebrae, 1995.
- SEBRAE-SP. *Como montar um minimercado*. São Paulo: Sebrae, 1996.
- _____. *Como montar um açougue*. São Paulo: Sebrae, 1997.
- _____. *Como montar uma fábrica de compotas e geléias*. São Paulo: Sebrae, 1997.
- _____. *Como montar uma indústria de produtos de higiene e limpeza*. São Paulo: Sebrae, 1997.

Artigos da revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios* (Rio de Janeiro, ed. Globo)

- Confecções de malhas (ano V, n. 7, p. 171-5, maio 1995).
- Fábrica de blocos (ano V, n. 7, p. 133-6, maio 1995).
- Marcenaria (ano V, n. 7, p. 142-5, maio 1995).
- O potencial das avícolas (ano V, n. 7, p. 74-8, maio 1995).
- Produção de sabão (ano V, n. 7, p. 110-3, maio 1995).

4. O que são e como montar redes solidárias*

Neste capítulo, inicialmente esclarecemos o que são as redes solidárias e como se pode montá-las. Em seguida, explicamos como as redes solidárias enfrentam a reprodução do capitalismo, combatendo a exploração dos trabalhadores, a expropriação dos consumidores e as diversas formas de dominação política e cultural presentes em nossas sociedades. Por fim, elencamos algumas ações concretas para participar das redes solidárias.

4.1 O que são redes solidárias e como se pode organizá-las

◆ *Qual é o objetivo de uma rede solidária?*

O seu objetivo principal é gerar trabalho e renda para as pessoas que estão desempregadas e marginalizadas ou que desejem construir novas relações de produção, melhorar o padrão de consumo de todos os que dela participam, proteger o meio ambiente e construir uma nova sociedade em que não haja a exploração das pessoas ou a degradação do equilíbrio ecológico.

◆ *Como ela funciona?*

A rede de colaboração solidária integra grupos de consumidores, de produtores e de prestadores de serviço em uma mesma organização. Todos se propõem a praticar o consumo solidário, isto é, comprar produtos e serviços da própria rede para garantir trabalho e renda aos seus membros e para preservar o meio ambiente. Por outro lado, uma parte do excedente obtido pelos produtores e prestadores de serviços com a venda de seus produtos e serviços na rede é reinvestida na própria rede para gerar mais cooperativas, grupos de produção e microempresas, a fim de criar novos postos de trabalho e aumentar a oferta solidária de produtos e serviços. Isso permite incrementar o consumo de todos, ao mesmo tempo em que diminui o volume e o número de itens que a rede ainda compra no mercado capitalista, evitando com isso que a riqueza produzida na rede seja acumulada pelos capitalistas. O objetivo

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

da rede é produzir tudo o que as pessoas necessitam para realizar o bem-viver de cada um, de maneira ecológica e socialmente sustentável.

◆ *Por que a integração solidária de produtores e consumidores pode gerar trabalho, distribuir renda e preservar o meio ambiente?*

Quando os consumidores praticam o consumo solidário, consumindo os produtos de uma empresa (uma padaria comunitária, por exemplo) que não explora os trabalhadores e protege o meio ambiente, essa empresa vende toda a sua produção e gera um excedente, que na lógica capitalista seria lucro. Esse excedente, entretanto, na lógica da solidariedade é reinvestido na construção de novas empresas (granja, fábrica de macarrão, produção de sabão, confecções etc.), gerando novos postos de trabalho, diversificando a produção e melhorando o padrão de consumo de todos os que participam da rede.

◆ *Como ela é organizada?*

Ela pode ser organizada de vários modos. O fundamental é unir consumidores e produtores solidários. Onde não há grupos de produtores solidários, a rede pode ser iniciada a partir dos consumidores.

◆ *Como iniciar uma rede a partir de consumidores solidários?*

Famílias, comunidades eclesiais, vizinhanças ou sindicatos podem organizar, por exemplo, grupos de compras conjuntas. Com o desconto que esses grupos conseguem comprando no atacado, eles continuam comprando a mesma quantidade de produtos, mas podem organizar com o dinheiro poupado um fundo para montar as cooperativas de produção com a finalidade de atender essas próprias demandas.

Assim, tudo o que esses grupos comprem no mercado, e que possa ser produzido pelas pessoas que integram a rede, passa a ser produzido e comercializado na própria comunidade. Isso gera oportunidade de trabalho para as pessoas que estão desempregadas e que podem atender essas demandas (pães, doces, macarrão, sorvetes, frangos, ovos, verduras, sabão, água sanitária, roupas, cerveja caseira, geléia, costuras, reparos elétricos e hidráulicos, construção, cursos, aulas de informática e tudo o mais que possa ser feito). O excedente produzido nessas atividades, que seria considerado lucro na sociedade capitalista, é reinvestido para criar outras cooperativas populares, e assim a rede vai crescendo.

Imaginemos que 200 famílias de um bairro decidam fazer compras solidárias. Em vez de cada família ir comprar cinco quilos de macarrão em supermercados diferentes em sua compra do mês, todas juntas farão uma única compra direto no atacadista, adquirindo uma tonelada de macarrão! O volume da compra lhes trará um bom desconto. Assim, comprando juntas, as famílias pagarão mais barato. O mesmo acontece com todos os outros produtos da lista de compras. Então, entre aquelas famílias são organizados grupos de produção para fabricar macarrão, produtos de limpeza e tudo o mais que seja possível produzir e que esteja nas listas de compras ou que sejam demandas de consumo dos membros da rede. Os produtos, entretanto, têm que ser de boa qualidade, para garantir o bem-viver dos consumidores. Se o produto não for de boa qualidade, a rede não deve consumi-lo.

◆ *Como iniciar uma rede a partir de produtores solidários?*

Do mesmo modo, para produzir qualquer bem ou serviço também é preciso comprar matéria-prima, material de reposição etc.

Se os produtores e prestadores de serviço em uma comunidade organizam solidariamente seus empreendimentos em rede, poderão comprar em conjunto os insumos, compartilhar equipamentos, instalações etc., reduzindo seus custos e aumentando o excedente produzido. Uma parte do excedente é reinvestida para montar outros empreendimentos que atendam suas próprias demandas. Por exemplo, se um conjunto de vendedores de cachorro-queime começa uma rede, poderão montar uma padaria para produzir os pães, montar outra cooperativa para produzir batata frita, molho de tomate e outros itens que são comercializados nos carrinhos de cachorro-queime.

Assim, considerando-se os insumos e outros materiais que elas utilizam, criam-se outras cooperativas para atender essas demandas. Por exemplo, as padarias comunitárias que fizessem parte da rede, que produzem pães para cachorro-queime, bolos, doces etc., poderiam ser abastecidas de ovos por uma granja criada com o apoio da rede para atender produtores e consumidores solidários. Por sua vez, para atender as demandas das granjas na produção de aves e ovos, seria preciso produzir ração, e assim por diante.

◆ *Então a rede local pode começar de maneiras diferentes?*

Sim. É preciso partir da realidade concreta de cada lugar. Para montar uma rede local é possível, por exemplo, convidar todas as cooperativas populares, clubes de mães, hortas comunitárias, grupos de produção e serviço,

trabalhadores que atuam por conta própria na região e todos aqueles que desejam praticar o consumo solidário visando o bem-viver de todos. Quanto mais pessoas participarem da rede como consumidores e produtores, e quanto maior for a diversidade de produtos e serviços comercializados na rede, maior é o crescimento da riqueza coletiva de todos.

Também é possível organizar armazéns solidários ou lojas que vendam os produtos da rede nos diversos bairros. Essas lojas, armazéns e minimercados solidários facilitam o comércio de produtos feitos nas redes solidárias de regiões distintas, ampliando o bem-viver de todos. Essas lojas também facilitam o consumo solidário de pessoas que, por algum motivo, não queiram participar de uma cooperativa de consumo. Essas lojas, além de vender os produtos da rede, poderiam comprar no atacado os produtos que a rede ainda não fabrica e revendê-los com uma margem pequena de excedente que também seria reinvestida para ampliar a produção na rede, visando produzir esses bens que ainda são comprados dos capitalistas. Assim, a fim de contribuir para a expansão do bem-viver de todos, bastaria comprar em lojas, armazéns e minimercados da rede de colaboração solidária.

◆ Como posso participar?

É fácil. Em primeiro lugar, toda vez que você for comprar alguma coisa, dê preferência aos produtos da rede de colaboração solidária.

Você pode convidar seus parentes, amigos ou vizinhos e organizar também um grupo de compras conjuntas dando preferência aos produtos da rede. Assim, além de aumentar as vendas da rede, o grupo terá vantagens quando for comprar aquilo que ainda não é nela vendido, pois comprará mais barato indo direto no atacadista, ao invés de pagar mais caro ao comprar no varejo.

Você também pode comprar aquilo de que precisa nas feiras e lojas da rede de colaboração solidária, do mesmo modo que você compra nas feiras e minimercados do seu bairro.

Você poderá organizar também uma cooperativa ou uma microempresa com o objetivo de atender as demandas de produtos e serviços consumidos pela rede e que ainda não são feitos nela. Outra possibilidade é organizar um ponto de venda na sua comunidade para comercializar os produtos da rede.

Desse modo, por exemplo, as pessoas poderiam consumir e revender na comunidade os produtos feitos nos assentamentos do MST e que levam a etiqueta que garante a qualidade ecológica de produção e beneficiamento, ou produzir e comercializar outros produtos e serviços que atendam o bem-viver das pessoas.

◆ Por que quanto mais se reparte a riqueza na rede, mais a riqueza de todos aumenta?

A resposta a essa importante pergunta é bem simples. O que gera a riqueza é o trabalho. Com o trabalho, são feitos bens e serviços para atender necessidades e desejos das pessoas. Após a comercialização desses bens, obtém-se um valor excedente. Ora, quanto mais se reparte essa riqueza gerada pelo trabalho, tanto mais as pessoas podem comprar os produtos e serviços da rede. E quanto mais elas compram, mais oportunidades de trabalho geram para outras pessoas que ainda estão desempregadas. Assim, quanto mais se distribui a riqueza na rede, mais os seus produtos são consumidos, mais oportunidades de trabalho que geram riqueza são criadas e um número maior de pessoas passa a integrar a rede como produtores e consumidores. Trata-se de um círculo virtuoso que integra consumo e produção. Uma das melhores maneiras de distribuir essa riqueza é criar novas cooperativas ou empreendimentos e remunerar mais trabalhadores, produzindo uma diversidade maior de produtos à disposição do bem-viver de todos.

◆ Em que sentido todos os que participam da rede são responsáveis pelo bem-viver de todos?

Quando você consome produtos e serviços de empresas que exploram os trabalhadores e destroem o equilíbrio ecológico, você também é responsável por esses danos à humanidade. Mas se você pratica o consumo e o trabalho solidários participando de uma rede local, além de assegurar o seu bem-viver, você contribui para suprimir a exploração dos trabalhadores e para manter o equilíbrio dos ecossistemas.

A prática da colaboração solidária (consumo, comércio, produção e crédito solidários) possibilita construir uma nova sociedade, mais justa e ecologicamente equilibrada. Gera postos de trabalho e distribuição de renda, constituindo uma alternativa viável para assegurar o bem-viver do conjunto das sociedades.

É assim que, participando das redes, consumindo ou produzindo, todos nós somos responsáveis pelo bem-viver de todos.

◆ Todo tipo de consumo é consumo solidário?

Não. Há quatro formas diferentes de consumir: 1) o consumo alienado, 2) o consumo compulsório, 3) o consumo para o bem-viver, e 4) o consumo solidário.

◆ O que é consumo alienado?

O *consumo alienado* é praticado por pessoas que são manipuladas pelas propagandas. Elas não observam as qualidades reais dos produtos, mas seguem a ilusão gerada pela publicidade e acabam comprando produtos feitos por empresas capitalistas que exploram os trabalhadores e que, em geral, não se preocupam em preservar o equilíbrio ecológico, preferindo gastar dinheiro com propagandas. Ao consumir esses produtos, tais pessoas asseguram o lucro para os donos dessas fábricas que continuam, assim, a explorar os trabalhadores e destruir o meio ambiente.¹⁴

Gerando desejos e ilusões, as propagandas estimulam as pessoas a comprar esses produtos, associando-os a outras coisas que as pessoas gostariam de ter ou de ser. Assim, a propaganda que mostra a família feliz de manhã ao redor de uma mesa farta induz muitas mães de família a comprar certa marca de margarina; a propaganda que mostra um rapaz sendo assediado por belas mulheres induz muitos jovens a comprar certo desodorante. O mesmo vale para quase todas as propagandas. Entretanto, não é a compra de um produto de marca que vai realizar o sonho de se ter uma família feliz ou uma bela namorada.

Ao comprar esses produtos, as pessoas garantem o lucro dos donos das fábricas que os produzem, aumentando ainda mais a concentração de renda. Alguns fazem até sacrifícios economizando dinheiro só para comprar um produto de marca, pois assim se sentem mais importantes que as outras pessoas.

◆ E o que vem a ser o consumo compulsório?

O *consumo compulsório* é aquele que se é obrigado a realizar para satisfazer necessidades biológicas, culturais e situacionais e que ocorre quando a pessoa tem poucos recursos para atendê-las ou não há alternativas a escolher.

Assim, por exemplo, quando a pessoa vai fazer suas compras, busca sempre o que for mais barato, mesmo que o produto seja ruim. O que importa é levar para casa a maior quantidade que puder. Nesse caso, as pessoas não estão preocupadas com a qualidade do produto nem com as marcas famosas, mas com a quantidade que poderão comprar com o mesmo dinheiro.

¹⁴ Embora todo o excedente seja produzido pelo trabalho, é no momento da aquisição das mercadorias pelo consumidor que se conclui o giro produtivo, possibilitando ao capitalista converter o valor da mercadoria em uma certa forma de valor econômico que poderá ser reinvestido na produção como capital. A parcela desse valor econômico produzido pelo trabalho, e que excede os custos de produção e comercialização, é considerada lucro. Ver, na nota 13 (p. 74), os conceitos de receita operacional e lucro líquido.

Outro exemplo: se o único modo de irmos a algum lugar é passar por uma rodovia que tem pedágio e não temos outra escolha a não ser pagá-lo, então também aí estamos praticando o consumo compulsório.

◆ E o que significa consumir para o bem-viver?

O *consumo para o bem-viver* ocorre quando as pessoas não se preocupam com as marcas dos produtos e, tendo recursos que possibilitam escolher o que comprar, optam por aqueles que sejam satisfatórios para realizar seu próprio bem-viver, garantindo sua singularidade como seres humanos.

O bem-viver de cada pessoa é diferente, pois nenhum ser humano é uma cópia dos outros. Desse modo, em vez de ficar copiando o que é exibido nas propagandas, na televisão e no rádio, essas pessoas preferem comprar aquilo que garante seu próprio bem-viver, sua própria satisfação, pensando com a própria cabeça e vivendo com autonomia, dando mais valor às pessoas do que às coisas que elas possuem.

◆ O que é consumo solidário e qual a sua relação com o consumo para o bem-viver?

A idéia básica do *consumo solidário* é a de que podemos contribuir para o bem-viver de todas as pessoas simplesmente selecionando os produtos que consumimos, dando preferência aos produtos elaborados nas redes de colaboração solidária, buscando garantir nosso próprio bem-viver.

O consumo solidário é praticado por todas as pessoas que desejam contribuir para gerar postos de trabalho que possam ser ocupados pelos que estão desempregados, dando-lhes condições dignas de vida, bem como para preservar o equilíbrio dos ecossistemas e para melhorar o padrão de renda de todos os que participam das redes, combatendo assim a exclusão social e a degradação ambiental.

◆ O que caracteriza o trabalho solidário nas redes de colaboração solidária?

Nas redes de colaboração solidária o trabalho é compreendido como uma forma de contribuir para o bem-viver de todos e para a realização humana de cada um. Isso significa trabalhar responsabilmente, participando de todas as decisões sobre o que e como produzir, e também sobre o resultado do trabalho, sua repercussão na sociedade e no meio ambiente. Aqui todos recebem uma justa remuneração pelo seu trabalho, e o que sobra, como excedente,

é compartilhado com a rede para financiar a organização de outras cooperativas ou microempresas, possibilitando que mais pessoas possam viver dignamente de seu próprio trabalho e aumentando a oferta de produtos e serviços na rede. Tudo isso de maneira ecologicamente correta.

◆ *A colaboração solidária é uma alternativa justa e fraterna frente à exploração e exclusão capitalista?*

Sim. Se as redes de colaboração solidária se expandirem e se multiplicarem, haverá o crescimento de uma nova forma de produzir e consumir voltada a promover as liberdades públicas e privadas.

Enquanto o capitalismo busca aumentar o lucro de alguns, provocando a aflição de muitos que ficam desempregados ou a estagnação daqueles que ganham baixos salários, as redes de colaboração solidária compartilham de maneira justa e fraterna os excedentes, visando gerar novos postos de trabalho em um projeto de desenvolvimento ecologicamente e socialmente sustentável, distribuindo a riqueza, que amplia o consumo e aumenta a demanda por produção, o que, por sua vez, gera novas oportunidades de trabalho.

◆ *Como é que a rede vai se transformando em uma alternativa ao capitalismo?*

Quando a rede vai crescendo, passa a integrar inúmeros produtores e vai completando as partes das cadeias produtivas que ela ainda não integra. Por exemplo: se um grupo produz macarrão, precisa comprar ovos e farinha. Pode ocorrer que na rede não haja produtores desses bens e que esse grupo tenha que comprar tais insumos no mercado capitalista. Entretanto, assim que for possível montar uma nova cooperativa ou empresa, será preferível montar uma granja ou moinho para produzir os ovos ou a farinha de trigo que são usados para fazer o macarrão. Depois se organiza a produção de milho para fazer ração e alimentar as galinhas. E assim sucessivamente, até completar as cadeias produtivas. Desse modo, o lucro que os capitalistas acumulavam nas diversas etapas das cadeias produtivas agora passa a financiar o surgimento de outras cooperativas ou empresas em favor do bem-viver de todos e não apenas do enriquecimento de alguns. Com isso, progressivamente, as redes de colaboração solidária vão substituindo as relações de produção, comercialização e consumo de tipo capitalista e vão criando melhores condições para o exercício das liberdades públicas e privadas de todos.

4.2 Como as redes enfrentam a reprodução do capitalismo

◆ *Por que o capitalismo gera tanto desemprego atualmente?*

O objetivo do capitalista é sempre aumentar o seu lucro. Para tanto, ele procura reduzir os custos de produção e busca explorar, ao máximo, os recursos que aplica no processo produtivo, inclusive a força de trabalho por ele contratada.

Em razão disso, tanto o desenvolvimento das tecnologias, que permitem produzir mais com o emprego de menos trabalhadores, quanto a busca por reduzir custos de produção acabam provocando atualmente o desemprego e a exclusão de mais de 2 bilhões de pessoas no mundo todo, que estão abaixo da linha de pobreza.

Tal situação vem provocando tamanha concentração de renda que as 358 pessoas mais ricas do mundo em 1993 possuíam valores que, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), superavam a soma da renda anual de países em que residiam 2,3 bilhões de pessoas, isto é, 45% de toda a população do mundo. Se somarmos a fortuna dos 447 bilionários do planeta, veremos que eles detêm uma riqueza combinada maior que a renda anual de metade de toda a população mundial. As três pessoas mais ricas do mundo detêm ativos que superam o PIB combinado dos 48 países menos desenvolvidos; as 32 pessoas mais ricas possuem ativos que superam o PIB de toda a Ásia Meridional; os ativos das 84 pessoas mais ricas superam o PIB da China, onde reside 1,2 bilhão de habitantes (PARDO FLORES, 2002, p. 32).

◆ *O que são essas novas tecnologias e como elas geram tanto desemprego, exclusão social e concentração de renda?*

A aplicação atual dos conhecimentos da ciência na forma de produzir gerou algumas novas tecnologias, entre as quais se destacam a tecnologia da informação, a biotecnologia e a robótica.

A *tecnologia da informação* engloba os desenvolvimentos na área de informática e de comunicação, em especial no aprimoramento dos programas de computadores (*softwares*) e dos sistemas de comunicação de dados. Essa tecnologia opera em computadores, calculadoras, vídeos, televisores, fornos de microondas, aparelhos de fax, caixas automáticos, carros, edição de imagens de TV, comunicação por satélites, Internet etc. Nas fábricas, por sua vez, a tecnologia da informação permite aumentar a produtividade e reduzir custos,

por exemplo, com máquinas de comando numérico computadorizado (CNC). Assim, a tecnologia da informação, além de gerar novos bens de consumo, é também aplicada nos processos de produção, fazendo com que o trabalho renda muito mais, possibilitando que as empresas funcionem com menos empregados.

A *biotecnologia* engloba a alteração de organismos vivos modificando seus códigos genéticos, alterando algumas de suas características. Isso gera plantas mais resistentes e produtivas, que propiciam maiores colheitas ou animais para consumo humano, como aves que têm coxas e peitos maiores etc. Como esses novos organismos são patenteados e, em geral, as sementes ou crias que eles produzem não têm a mesma produtividade, cria-se uma dependência de agricultores e produtores, os quais necessitam comprar, dos proprietários dessas espécies de seres vivos, certos tipos de herbicidas e outros produtos para o cultivo e a criação. A biotecnologia, como ocorre com a informática, aumenta a produtividade, exigindo menos trabalhadores empregados para produzir um mesmo volume de mercadoria.

Por fim, a *robótica* é a integração da informática, da eletrônica e da mecânica na automação das fábricas, substituindo o trabalho humano na realização de ações repetitivas. Nas linhas de montagem, em particular, onde são unidos os diversos componentes de um produto (as partes de um carro, por exemplo), são introduzidos os robôs, isto é, equipamentos eletromecânicos comandados por computador, que realizam várias etapas da montagem do produto, reduzindo-se o número de trabalhadores necessários à sua produção.

Assim, sob a lógica do capitalismo, essas novas tecnologias permitem aumentar a produtividade, reduzir custos, demitir trabalhadores e aumentar a concentração de renda, ampliando a exclusão social.

◆ *Então as novas tecnologias permitem reduzir os custos e os preços dos produtos?*

Sim. Uma das principais conseqüências dessa revolução tecnológica é, especialmente, a redução de custos de produção e dos preços das mercadorias. Embora o capitalista gaste mais dinheiro na inovação dos maquinários e equipamentos, ele reduz custos demitindo trabalhadores que operavam a produção direta, fazendo com que os trabalhadores que permanecem empregados atuem em várias funções. Novas formas de organização do trabalho, de contatos rápidos com fornecedores e clientes e de controle da

produção possibilitam reduzir desperdícios de materiais, reduzir estoques de matérias-primas e de produtos finais.

A redução dos custos de produção permite reduzir o preço das mercadorias quando são postas à venda. Como as empresas concorrem entre si pelo mercado, elas vão reduzindo o preço dos produtos. Investem parte do lucro na inovação tecnológica para reduzir custos e diminuir ainda mais os preços. As empresas que perdem a concorrência acabam quebrando ou sendo engolidas pelas maiores, que têm mais recursos para investir em inovação tecnológica e propaganda.

◆ *Assim, enquanto cresce atualmente a produção de riqueza no capitalismo, também ocorre o aumento do desemprego e a diminuição dos salários?*

É isso mesmo. O atual desenvolvimento do capitalismo leva ao aumento do desemprego porque o capitalista precisa de cada vez menos trabalhadores na produção direta para produzir o mesmo volume de mercadorias ou um volume maior ainda de bens a um custo mais baixo. Por outro lado, o número dos novos postos de trabalho que se abrem, até agora, é bem menor que o número dos postos fechados. Com o aumento do desemprego, as empresas passam a reduzir também os gastos com o salário dos que permanecem empregados, muitas vezes demitindo um trabalhador e contratando outro para a mesma função com salários menores, outras vezes contratando serviços terceirizados a um custo menor, outras vezes realizando contratações temporárias etc.

Como a economia capitalista é cada vez mais globalizada, esse aumento do desemprego e da concentração da riqueza afeta, em maior medida, os países pobres. Neles, os índices de desemprego somente não são maiores em razão das precárias atividades econômicas realizadas na chamada *economia informal*, nas quais, em sua maioria, não há assalariamento e os ganhos dos trabalhadores são insuficientes para atender suas necessidades mais elementares, como alimentação, habitação, saúde e educação.

◆ *Mas o aumento do desemprego não diminui ainda mais o mercado consumidor que possa adquirir os bens produzidos pelas próprias empresas?*

Exatamente. Com o desemprego e a redução dos salários, grande parte da população vai sendo excluída do mercado consumidor porque não tem

dinheiro para consumir, para comprar mercadorias. Assim, por um lado temos mercadorias cada vez mais baratas e por outro há menos pessoas que possam comprá-las, enquanto os megaempresários concentram a maior parte da riqueza, buscando formas complementares de aumentar seus ganhos.

◆ *E como é que esses empresários aumentam seus ganhos sem investir na produção?*

Atualmente as megaempresas têm muito capital acumulado que não é investido na produção de bens de consumo, pois faltam consumidores com dinheiro para comprar as mercadorias que seriam produzidas. Se eles investissem na produção final todo o lucro que obtêm, haveria uma superprodução de mercadorias e, na disputa do mercado com outras empresas, eles teriam prejuízo, pois teriam de reduzir o preço das mercadorias abaixo do valor de custo para poder vendê-las, pois a maioria das pessoas tem pouco dinheiro para comprar, e a rápida inovação tecnológica dos concorrentes possibilitaria vender produtos de melhor qualidade a preços similares, ficando os estoques encalhados.

Assim, os empresários, para continuar ganhando muito dinheiro com seus negócios, dividem os investimentos em três partes. A primeira parte eles investem no desenvolvimento de novas tecnologias para reduzir os custos de produção e aumentar assim os seus ganhos, inclusive se continuarem vendendo a mesma quantidade de produtos. A segunda parte eles investem na propaganda, para induzir os consumidores a consumir seus produtos. A terceira parte é investida no sistema financeiro, ganhando juros nas aplicações, ou nas bolsas de valores, comprando muitas vezes ações de outras empresas que são suas concorrentes ou aliadas, como forma de participar nos resultados que elas realizam nos mercados que dominam.

Assim, se aplicando no sistema financeiro os empresários obtêm um lucro maior do que produzindo e vendendo mercadorias, eles investirão parte do seu capital no sistema financeiro em vez de aumentar a oferta de produtos. Como o resultado desse investimento é o próprio aumento do volume de capital disponível para investir, é cada vez maior a quantidade de capital financeiro que migra pelo mundo em busca de altas taxas de juros que o possa sobrevalorizar em mercados de investimento que sejam considerados seguros. Uma parte dos capitalistas que amplia seus ganhos no sistema financeiro utiliza esses recursos para comprar pequenas empresas que são suas concorrentes em mercados locais, desmontando-as progressivamente conforme sua conveniência para aumentar os ganhos de sua empresa naquela região.

Por outro lado, os pequenos empresários que não têm recursos para investir em novas tecnologias ou fazer publicidade acabam precisando de empréstimos para expandir seu negócio e, não conseguindo competir com as grandes empresas, também não conseguem pagar os empréstimos e quebram, enquanto uma parte dos juros que eles pagam ao banco acaba remunerando a aplicação financeira dos grandes empresários.

◆ *E o que acontece com os países pobres nessa situação?*

As multinacionais, buscando mais consumidores para seus produtos ou serviços, induzem os países pobres a se abrirem aos produtos, empresas e capitais estrangeiros. Por sua vez, os governos dos países pobres, em razão do aumento das dívidas externa e interna, têm menos recursos para investir e aceitam abrir os mercados nacionais na esperança de que a atuação das multinacionais contribua para o desenvolvimento nacional.

O que está acontecendo, contudo, é o seguinte. Os países economicamente dominantes e tecnologicamente avançados têm mais facilidade de vender seus produtos no mercado internacional, pois suas mercadorias são mais baratas e de melhor qualidade. Os países que perdem essa concorrência e que adotam o modelo neoliberal permitem a livre comercialização dessas mercadorias estrangeiras em seus territórios. Os consumidores nesses países pobres preferem, então, comprar essas mercadorias importadas, porque são mais baratas ou de melhor qualidade. Com isso, os países pobres acabam importando mais do que exportam, isto é, comprando mais do que vendem no mercado internacional. Assim, esses países empobrecem ainda mais, pois o volume de dinheiro que sai no pagamento dessas mercadorias ou das tecnologias que o país importa é maior do que o volume de dinheiro que entra com as poucas exportações que eles realizam. Por isso, os governos incentivam a venda de empresas nacionais a grupos estrangeiros como forma de obter recursos externos. Mas isso é um erro, pois aumenta ainda mais a dependência do país frente aos grandes grupos econômicos estrangeiros.

Por outro lado, as matérias-primas e os produtos agropecuários exportados pelos países periféricos e pobres vêm perdendo preço no mercado internacional, em razão das biotecnologias e de outros desenvolvimentos tecnológicos nos países avançados, ficando os países pobres cada vez mais fracos para competir no mercado internacional.

O resultado final é que os países periféricos passam a buscar dinheiro emprestado nos bancos internacionais ou vender empresas estatais para

empresários estrangeiros, buscando recursos para pagar as contas externas ou para investir em “desenvolvimento”, o que, entretanto, amplia ainda mais a exclusão social e a dependência dos grandes capitais.

◆ *Então, quanto mais o capitalismo se desenvolve mais os trabalhadores são explorados e excluídos?*

Exatamente. O trabalho é a fonte de toda a riqueza. Contudo, o desenvolvimento da ciência e da tecnologia permite que com menos trabalho seja possível produzir muito mais riqueza.

Com o desenvolvimento tecnológico os capitalistas acumulam cada vez mais riqueza, seja aprimorando fábricas, máquinas etc., que ampliam a produtividade do trabalho, seja investindo menos na contratação de trabalhadores. Desse modo, as empresas aumentam seus ganhos e pagam um volume menor de salários.

Na área da informática, por exemplo, é necessário o trabalho de muitos especialistas para produzir um programa. É o trabalho dessas pessoas que gera esse valor de uso e troca desse produto. Contudo, para fazer uma segunda cópia do programa, basta clicar um botão do computador. As novas cópias continuarão a ser vendidas pelo mesmo preço, até que uma empresa concorrente produza outro programa melhor ou mais barato. Mas os trabalhadores nada recebem pelas várias cópias feitas a partir do programa original que eles criaram, uma vez que não são proprietários do *copyright*, isto é, do direito de cópia daquele produto.

Na área de biotecnologia, por exemplo, é necessário o trabalho de muitos biólogos para modificar as características genéticas de um organismo. Entretanto, depois que tais características foram modificadas, não há mais necessidade desse trabalho para reproduzir aquele ser vivo, pois ele passa a se reproduzir sozinho, bastando garantir as condições adequadas nas unidades da empresa. Contudo, quem detém o direito de patente sobre essa nova espécie de organismo é a empresa capitalista que continuará ganhando dinheiro com sua comercialização e enriquecendo ainda mais os seus proprietários. Os trabalhadores, por sua vez, não recebem mais nada por aquele valor de uso e troca do organismo que fizeram surgir com seu trabalho.

Por fim, cabe destacar ainda que os trabalhadores, que permanecem empregados com sobrecarga de tarefas e responsabilidades, são cooptados nos programas das empresas de várias formas. Eles passam a ter mais autonomia, participam de algumas decisões, podendo sugerir mudanças nas

rotinas de trabalho, propor alterações e inovações que melhorem o desempenho das empresas. As empresas realizam cursos de qualificação profissional e adotam novas técnicas de relacionamento para melhorar o desempenho dos trabalhadores. Em alguns lugares eles fazem ginástica nas oficinas, participam de programas de teatro etc. Ao melhorar a produtividade, graças ao envolvimento e à qualificação dos trabalhadores, os capitalistas aumentam seus lucros.

◆ *Como as redes de colaboração solidária podem enfrentar essa situação?*

O trabalho é, e continuará sendo, a fonte da riqueza. Conforme as redes crescem, incorporam tecnologias mais sofisticadas, produzindo um excedente maior de riqueza, necessitando que as pessoas trabalhem menos. Entretanto, em vez de provocar desemprego, isso vai possibilitar a redução da jornada de trabalho e o aumento do tempo livre das pessoas para o seu bem-viver. As pessoas trabalharão menos e poderão comprar mais e melhor, garantindo o seu bem-viver e o bem-viver de todos.

De fato, com as tecnologias já disponíveis que podem ser utilizadas nas cooperativas populares e empresas solidárias, é possível produzir os bens e serviços necessários para garantir o bem-viver e a cidadania de todas as pessoas que estão excluídas. Se os trabalhadores atualmente desempregados organizarem redes de colaboração solidária e passarem a produzir riquezas com seu próprio trabalho, para satisfazer as demandas dos segmentos excluídos, usando as tecnologias disponíveis em suas comunidades, será possível atender a maior parte das demandas existentes, sem necessidade de ter domínio sobre as tecnologias mais avançadas. De fato, para melhorar o bem-viver de toda a humanidade, é necessário apenas compartilhar a riqueza existente e continuar a produzi-la de maneira sustentável.

◆ *Então as tecnologias podem contribuir para a libertação das pessoas?*

Exatamente. De fato, não se trata de combater o desenvolvimento científico e tecnológico, mas, pelo contrário, de estabelecer princípios éticos e ecológicos para sua pesquisa e aplicação. O desenvolvimento da ciência e da tecnologia pode contribuir para emancipar cada vez mais a humanidade, mas também pode ser utilizado para prejudicá-la ainda mais no capitalismo. Trata-se, portanto, de construir uma nova sociedade de colaboração solidária em que

os avanços científicos e tecnológicos sejam postos a serviço da libertação de todos os seres humanos, e não do acúmulo de riqueza por um grupo reduzido de pessoas.

◆ *O que importa, então, é a colaboração solidária em todas as dimensões de nossa vida, inclusive na produção e no consumo, compartilhando a riqueza produzida e promovendo o bem-viver de todos?*

É isso aí. Se nós colaborarmos uns com os outros, consumindo os produtos das redes de colaboração solidária, contribuimos para aumentar o excedente nelas produzido, que é reinvestido na geração de novas oportunidades de trabalho e na melhoria do consumo de todos os que se disponham a trabalhar solidariamente.

Trabalhando e consumindo em redes de colaboração solidária, garantimos um desenvolvimento sustentável, tanto ecologicamente quanto socialmente, e asseguramos às pessoas as condições para o seu bem-viver, para a livre realização da sua dignidade.

A colaboração solidária, por isso mesmo, vai além da dimensão econômica. Cultivar a solidariedade em todas as esferas de nossa vida enriquece o nosso bem-viver, fortalece a amizade e a fraternidade entre as pessoas, suprimindo toda forma de discriminação e preconceito, e promovendo a diversidade cultural e a criatividade humana que zelam pelas liberdades públicas e privadas eticamente exercidas.

Sugestões e oportunidades

- 1) Tornar-se um consumidor solidário de produtos e serviços, promovendo o bem-viver de todos e o equilíbrio dos ecossistemas.
- 2) Visitar as lojas e feiras das redes de colaboração solidária e conversar com os trabalhadores participantes.
- 3) Organizar um grupo de compras solidárias, um clube de trocas ou outra prática de economia solidária, como as indicadas nas próximas seções.
- 4) Integrar uma rede como produtor ou prestador de serviço.
- 5) Divulgar e comercializar os produtos das redes na sua região.
- 6) Multiplicar textos de educação popular sobre as redes, difundindo suas idéias e ações concretas; organizar cursos, seminários e outras atividades educativas.

- 7) Debater essas propostas com grupos de desempregados, em comunidades, associações, sindicatos, escolas, igrejas etc.
- 8) Participar de cursos ampliando seu conhecimento sobre essa proposta.
- 9) Participar de algum dos fóruns eletrônicos disponíveis em <www.redesolidaria.com.br>.
- 10) Iniciar a organização de uma rede em sua região.
- 11) Colaborar no desenvolvimento de materiais, programas etc.

Que outras ações podemos realizar?

A criatividade solidária não tem limites!

Referência bibliográfica

PARDO FLORES, J. J. Medición y cifras de la pobreza. *Revista Antropos*, n. 194, p. 32, 2002.

5. Como organizar uma iniciativa de consumo crítico, solidário e coletivo¹⁵

5.1 A importância estratégica da organização do consumo*

Embora muitas vezes não nos demos conta, nosso hábito de consumo tem uma influência estratégica e direta na viabilização da economia solidária ou na viabilização do próprio sistema capitalista. Tomemos um exemplo: se consumo um determinado refrigerante produzido com exploração de mão-de-obra e que agride o meio ambiente, no ato da compra gero um excedente – o lucro – que é apropriado pelo dono dos meios de produção. Ao contrário, se consumo um suco de origem solidária, além de consumir um produto que faz bem à saúde, estou gerando um excedente que é apropriado por todo o grupo que o produziu e que é reinvestido na produção ou garante o bem-viver dos produtores.

Se formos analisar o perfil dos consumidores do Grupo de Consumo Crítico, Solidário e Coletivo de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, veremos que sua quase totalidade participa do grupo porque acredita na proposta da economia solidária e tem uma trajetória de luta contra um sistema que exclui e explora os trabalhadores. Contudo, ao fazermos a primeira compra coletiva, constatamos que apenas 4% do que consumíamos tinha procedência solidária. Em parte isso se explica pela ausência desses produtos nas prateleiras dos

¹⁵ Os termos “crítico”, “solidário” e “coletivo” identificam o grupo de consumo e foram definidos pelos próprios participantes do grupo. “Crítico” significa a conscientização política em torno da proposta da economia solidária e, também, o crivo pelo qual deve passar nossa opção pelo tipo de produto que consumimos, sabendo que em cada ato de consumo fortalecemos todo um sistema, que pode ser de exploração ou de valorização humana. “Solidário” representa a dimensão social do ato do consumo, estabelecendo uma relação de responsabilidade pela preservação e equilíbrio dos ecossistemas e para com a organização da economia a partir da cooperação não só na produção, mas também no consumo. Por fim, o termo “coletivo” designa a forma de organização do grupo, indicando que o ato do consumo deve ser, além de crítico e solidário, coletivo, permitindo um estreito relacionamento entre consumidores e produtores da economia popular solidária.

* As seções a seguir foram elaboradas por Jandir Pauli e Valdevir Both, integrantes do Centro de Apoio à Economia Popular Solidária (Caeps), de Passo Fundo (RS).

supermercados onde habitualmente comprávamos, e algumas pessoas já vinham adquirindo produtos solidários em espaços como as feiras ecológicas. Porém, o fato de apenas 4% da nossa “cesta básica” ser de origem solidária comprovou que existe uma lacuna no projeto político que defendemos com as ações cotidianas, no caso, o ato de consumir.

Ao completarmos um ano de atividades, já percebemos um aumento significativo do consumo de produtos solidários. Atualmente em torno de 50% dos produtos da lista de compras têm procedência solidária. Isso somente foi possível porque houve um esforço de reeducação dos hábitos de consumo e uma aposta na organização coletiva para garantir o bem-viver. É inegável, portanto, que gradativamente estamos melhorando nossa qualidade de vida, além de gerarmos um excedente coletivo. Mas é importante destacar que a reeducação dos hábitos de consumo causou um impacto considerável também nos produtores que passaram a compreender o grupo de consumo não como simples comerciantes preocupados com um produto diferenciado e de menor custo, mas um grupo que se articula em torno de uma proposta mais ampla e que no ato do consumo incentiva seu modo de produção.

5.1.1 Benefícios da compra coletiva

- *Economia no seu rancho mensal:* o rancho da cooperativa custa, em média, 20% mais barato que a média dos preços dos supermercados.
- *Garantia de qualidade dos produtos:* são os próprios consumidores que escolhem o produto que vão consumir.
- *Aquisição de produtos da economia popular solidária:* a partir de um volume maior de compras, é possível identificar empreendimentos de economia solidária e organizar uma lógica de distribuição dos produtos, uma vez que estes não são habitualmente encontrados nos mercados “tradicionais”.
- *Pagar um preço justo a quem produz:* a cooperativa também não explora o produtor. Paga um preço justo e apóia os pequenos produtores rurais e suas cooperativas e associações, na conquista de uma produção mais saudável e ecológica.
- *Contribuir para uma economia mais justa e solidária* que não concentre renda e poder econômico nas mãos de poucos, gerando desigualdades sociais, mas distribua os benefícios econômicos entre produtores e consumidores num recíproco gesto de solidariedade.

5.2 Descrição da experiência (história e organização)

A organização do Grupo de Consumo Crítico Solidário e Coletivo em Passo Fundo (RS) é uma iniciativa do Centro de Apoio à Economia Popular Solidária (Caeps).¹⁶ O Grupo de Consumo Solidário está organizado desde fevereiro de 2001. Atualmente reúne cerca de cem famílias, e a idéia é expandir até 150 famílias até o final de 2002, conforme meta estabelecida pelo grupo.

5.2.1 Princípios

A partir da primeira compra coletiva constatamos que ainda dependemos muito do mercado tradicional. Como dissemos acima, mais de 90% dos produtos que consumíamos eram oriundos de mercados tradicionais, e grande parte desses produtos, além do baixo valor nutricional, traz uma concepção de economia que esconde relações de exploração do trabalho, falta de democracia no processo produtivo, concentração de renda e degradação do meio ambiente. Por outro lado, estamos rodeados de inúmeras iniciativas autogestionárias, baseadas na solidariedade, na ajuda mútua e na produção ecológica e de inúmeras iniciativas em potencial, aglutinadas na ação de movimentos voltados para a melhoria da vida comunitária, na defesa dos direitos humanos e na luta pela democracia. De posse desse diagnóstico, o grupo colocou como princípio a aquisição de produtos solidários e ecológicos. Na segunda compra, constatamos que cerca de 30% do que consumimos é de natureza solidária ou ecológica.

Outro princípio é o reinvestimento do excedente acumulado de forma coletiva na geração de trabalho e renda, redimensionando, a partir da organização do consumo, a cadeia produtiva. Ou seja, investindo o excedente no financiamento de empreendimentos que produzem os próprios itens da lista de compras do grupo. É uma forma solidária de incentivar a produção por meio de ações de microfinanças e absorção da produção dos

¹⁶ O Caeps é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), entidade sem fins lucrativos, conforme consta do processo MJ 08000.020907/2001-96. Articula pessoas interessadas em desenvolver ações em vista do fortalecimento da economia popular solidária, e surgiu da necessidade de estruturar uma entidade que desse suporte metodológico, organizacional e de gestão às iniciativas solidárias do nosso Estado. O Caeps atua na formação, organização e acompanhamento técnico a empreendimentos nos diversos formatos da economia popular solidária (cooperativismo, associativismo, autogestão etc.); organização de consumidores em cooperativas para o consumo crítico e solidário, e acompanhamento às iniciativas na perspectiva do aperfeiçoamento do seu modelo de gestão e da sua proposta de conexão em Redes de Economia Solidária.

empreendimentos, os quais podem ser novos ou experiências já existentes. Em muitos casos, estas últimas passam por dificuldades principalmente em relação ao escoamento de sua produção. A diferença entre ambas é que as experiências novas têm mais facilidade de adaptação aos princípios solidários, mas os empreendimentos já existentes trazem um acúmulo no que tange ao processo de produção e comercialização.

Além disso, a qualidade nutricional é critério para a escolha dos produtos a serem consumidos. Analisando a composição dos alimentos que adquirimos nos supermercados, encontraremos neles substâncias que podem produzir reações químicas em nosso organismo em proporções que desconhecemos. É o caso da grande quantidade de venenos organoclorados – portanto, cancerígenos – encontrados em produtos de origem vegetal, dos estabilizantes e conservantes encontrados nos produtos enlatados e da grande quantidade de corantes, acidulantes e aromatizantes “químicos”. Além disso, as escolhas de consumo também podem

gerar desemprego, colaborar na destruição de ecossistemas e na extinção de espécies vegetais e animais, na produção cada vez maior de lixo não-biodegradável, no aumento da poluição e na piora da qualidade de vida da população de sua comunidade, de seu país e do planeta como um todo (MANCÉ, 1999, p. 29).

Portanto, recolocar o debate acerca da soberania alimentar, do direito de consumir produtos saudáveis, é uma questão fundamental porque transfere para o ato do consumo a responsabilidade de incentivar um outro modelo de organização econômica e social.

Conforme planejamento, o grupo pretende formalizar-se como cooperativa, o que significa uma profunda aposta na cooperação e no associativismo para a construção de novas relações econômicas. Isso exige, em muitos contextos, o resgate do verdadeiro sentido do termo “cooperativismo”, dado que, em nome dele, muitos indivíduos ou grupos econômicos aprofundaram a lógica capitalista e frustraram mulheres e homens que nele apostavam. Mas essa aposta fortalecerá a democracia e a participação no processo produtivo, criando novas relações de trabalho que considerem o trabalho humano com dignidade, promovendo a auto-sustentabilidade do ecossistema, estabelecendo, por conseguinte, novas relações sociais e uma nova cultura que considere o ser humano como base para um novo modelo de desenvolvimento.

5.2.2 Quais os objetivos

- Organizar o consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos ecológicos e produzidos de forma solidária.
- A partir do consumo, organizar uma rede¹⁷ de produção, comercialização e consumo solidários, podendo, por meio do consumo, absorver uma grande parte do que é produzido pelas iniciativas solidárias. Além disso, a rede incentivará a circulação de produtos e serviços.
- Incentivar a cooperação e o associativismo para a construção de novas relações econômicas, pois é dessa forma que fortalecemos a democracia e a participação no processo produtivo, criamos novas relações de trabalho que considerem o trabalho humano com dignidade, promovendo a auto-sustentabilidade do ecossistema.
- Comprar produtos em conjunto, garantindo menor preço e boa qualidade.
- Por meio do consumo crítico, solidário e coletivo, criar novas relações entre as pessoas que passam a absorver não somente produtos e serviços de iniciativas solidárias, mas incidem na afirmação de uma cultura de responsabilidade e solidariedade com o outro e com o meio ambiente, preservando o equilíbrio dos ecossistemas.
- Geração de novos postos de trabalho, incorporando mais pessoas ao processo produtivo.
- Reinvestimento do excedente gerado coletivamente, potencializando novos empreendimentos organizados a partir da demanda de produção criada pela organização do consumo.

5.2.3 A organização do grupo

Passo a Passo

O processo de estruturação do grupo durou dois meses. Nesse período o grupo discutiu os objetivos, os princípios, os itens que compõe a lista (mercadorias), os prazos de entrega e retirada dos pedidos e a metodologia da compra. Além disso, são realizados encontros mensais em que, além da formação, fazemos uma avaliação da compra a partir da prestação de contas mensal e da discussão sobre as estratégias de ampliação.

¹⁷ Entendemos “rede” como uma estratégia para conectar empreendimentos solidários de produção, comercialização, financiamento, consumidores e outras organizações populares (associações, sindicatos, ONGs etc.) em um movimento de realimentação e crescimento conjunto, auto-sustentável, antagônico ao capitalismo e que promove o bem-viver de todos.

Como fazemos

- 1) As pessoas estão organizadas em grupos chamados de núcleos, que podem ser geográficos (bairros, locais de trabalho, escolas) ou temáticos (grupos que se encontram com alguma frequência).
- 2) Esses grupos escolhem um(a) coordenador(a), que será o animador do grupo, para ampliar o número de associados. Ele também é o responsável pela distribuição e pelo recebimento das listas.
- 3) A pessoa recebe a lista na qual consta a relação dos produtos e o prazo de entrega dos produtos e da devolução da lista de compras.
- 4) O grupo/coordenação faz as compras, negociando valores e buscando fornecedores ecológicos e solidários.
- 5) Em seguida, efetua-se a compra na quantidade totalizada, a partir da pesquisa de preços e do contato com fornecedores.
- 6) No primeiro sábado de cada mês é feita a distribuição das compras, conforme o pedido. Cada um tem a opção de retirar o produto na sede ou pedir que seja entregue em sua casa.
- 7) Na semana seguinte é feito um encontro de avaliação da compra, quando é apresentada a prestação de contas mensal e a discussão sobre as estratégias de ampliação.

5.2.4 Fórmula para estabelecimento do preço

A partir do preço pago pelo produto, faz-se uma pesquisa de mercado em três estabelecimentos diferentes: um de porte grande, um médio e outro de pequeno porte. Atualmente, o grupo adota a seguinte fórmula: a diferença entre o preço pago pelo produto e o preço médio é dividida por dois, sendo que uma metade fica com o coletivo e a outra metade fica com quem compra. O resultado disso é uma diferença de 22% entre o preço pago e o preço médio. Isso significa que 11% ficaram com o grupo, e 11% de desconto, com quem comprou.

5.2.5 O excedente

Após um ano de atividades, o grupo possui um excedente expressivo que foi acumulado graças à participação de todos. Para o investimento desse excedente, o grupo observou três possibilidades distintas:

- reinvestir no próprio grupo, usando os recursos financeiros disponíveis para a contratação de recursos humanos, gerando postos de trabalho;

- como capital de giro, investindo em estoque de produtos, garantindo o menor preço no mês seguinte para os consumidores;
- financiar um empreendimento de produção de acordo com estudo de viabilidade para gerar produtos, inclusive para o grupo de consumo crítico, solidário e coletivo, atuando assim como microfinanças.¹⁸

Como o grupo conta com a parceria do Caeps e de um grupo de voluntários, optou por reinvestir o excedente em um empreendimento de produção. Atualmente, estamos elaborando um estudo de viabilidade, e, ao que tudo indica, os recursos serão usados no financiamento de empreendimento produtor de massas caseiras.

5.2.6 Os maiores desafios do grupo

- Ampliar a relação de fornecedores, procurando contemplar a diversidade de produtos que existem em nossa região e Estado e que podem ser consumidos pelo grupo.
- Ampliar o grupo, organizando a nucleação em outros setores e espaços que articulam famílias e grupos sociais.
- Organizar e ampliar a infra-estrutura física para condicionamento e estocagem dos produtos e, também, gerenciamento contábil do empreendimento.
- Constituir juridicamente o grupo em cooperativa, permitindo a ampliação de suas relações comerciais.
- Melhorar o sistema de distribuição para além de um dia por mês.
- Intensificar a formação e envolver todos os integrantes do grupo nas discussões de avaliação e de planejamento das ações.
- Efetivar o reinvestimento do excedente, de acordo com o projeto em elaboração.

5.3 Passos para a organização de um grupo de consumo solidário

- a) Coordenação escolhida democraticamente entre os consumidores.

¹⁸ De acordo com a política de microfinanças discutida pelo grupo, os recursos financeiros serão emprestados ao grupo que irá devolvê-los fornecendo produtos para o grupo de consumo. Isso significa que o grupo de consumo poderá contar com tais recursos para continuar reinvestindo em outros e novos empreendimentos.

- b) Parcerias com entidades para apoio técnico-político-metodológico na organização do grupo.
- c) Disponibilização do mínimo de estrutura física necessária: sala de pelo menos 50 m²; linha telefônica; caixas e paletes para armazenagem de produtos; além de fax, computador e materiais de expediente.
- d) Contato com fornecedores solidários e convencionais e pesquisa de preço em mercados tradicionais.
- e) Composição da lista em forma de tabela com espaço para indicação do produto, quantidade e preço.¹⁹
- f) Organização de núcleos de consumidores por espaços geográficos ou temáticos, identificando animadores e coordenadores de cada núcleo a partir de uma estratégia clara de ampliação e formação.
- g) Reunião com futuros associados para a avaliação da lista, discussão sobre os princípios do grupo, a metodologia a ser usada e a fixação de um calendário de formação para os participantes. O grupo precisa definir uma estratégia de formação e informação para que cada um dos membros se sintam em condições de participar dos debates públicos e da ampliação do grupo.
- h) Realização de estudo de viabilidade (ponto de equilíbrio), isto é, análise detalhada da necessidade de receita (volume de compras/pedidos) para o custeio de despesas estruturais (infra-estrutura física e recursos humanos).
- i) Discussão de uma política de reinvestimento do excedente acumulado coletivamente.
- j) Debate sobre fórmula de estabelecimento do preço.
- k) Distribuição da lista e divulgação da proposta.
- l) Realização da primeira compra, a partir dos pedidos feitos e da pesquisa de preços realizada com diversos fornecedores.
- m) Avaliação da primeira compra.
- n) Opção pelo formato institucional, dando preferência aos formatos associativistas e cooperativistas por serem mais democráticos.
- o) Perspectiva de ligação em rede e associação de grupos de prestação de serviços à iniciativa de consumo. Também se deve avançar no debate em torno da circulação de serviços no grupo, isto é, há inúmeras iniciativas

¹⁹ Conforme lista de compras em anexo ao final deste capítulo.

solidárias de prestação de serviços que não são acessados pelos integrantes do grupo, muitas vezes por falta de informação.

Quando você compra no supermercado, já percebeu que:

- a cada compra que você faz, está repassando uma porcentagem de lucro para uma empresa que opera na lógica capitalista;
- a cada compra você ajuda a concentrar renda e poder econômico nas mãos de poucos;
- as ofertas não passam de um truque de *marketing*, pois a vantagem de oferta é compensada com o aumento do preço nos outros produtos.

Mais informações

Caeps – Grupo de compras coletivas
 Rua Prestes Guimarães, 366 – Passo Fundo – RS
 CEP: 99070-030
 Tel.: (54) 317-3660 / Fax: (54) 313-6325
 <caeps@berthier.com.br> – CNPJ: 04.198.218/0001-53

5.4 Cooperativa Compras Coletivas de Porto Alegre (RS)*

O projeto Cooperativa Mista de Consumo, Produção e Trabalho Compras Coletivas Ltda. tem sua viabilidade econômica calcada na forma de aquisição dos alimentos, diretamente de produtores e/ou indústrias.

Conforme pesquisas de preços efetuadas pela Secretaria Municipal da Indústria e Comércio de Porto Alegre nos maiores supermercados da cidade, os preços praticados pela Cooperativa aos seus associados situam-se na margem de 20% abaixo da média praticada por esses supermercadistas, salientando ainda que todos os preços ficam abaixo dos preços de tabela, perdendo apenas para as “promoções”.

As comunidades de associados que se beneficiam com essa iniciativa são, em sua maioria, de baixa renda, moradores da periferia da cidade em áreas distantes dos grandes centros de abastecimento. O fato de a cooperativa entregar as compras nas proximidades de suas moradias gera-lhes ainda uma economia de transporte, além da comodidade. Hoje são aproximadamente 500 famílias beneficiadas, após um ano de existência da cooperativa, que tem por meta atingir mil famílias até o final de 2002.

* Esta seção foi elaborada por José Paulo da Silva e Silva, da Cooperativa Compras Coletivas de Porto Alegre (RS)

A cooperativa está instalada em um galpão cedido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre e conta com um caminhão adquirido pela comunidade no Orçamento Participativo Municipal, fruto da organização popular dos moradores.

Economizar cerca de 20% em sua compra mensal de alimento significa para os associados o mesmo que, a cada cinco meses, ter uma compra gratuita. Uma família com renda de até dois salários mínimos gasta, em média, 60% de sua renda com alimentação. Se o custo dessa alimentação for reduzido em 20%, isso corresponderá, para aquela família, a um incremento real de renda na ordem de 12%, ou seja, 2,88 salários mínimos/ano. Dito de outra forma, seria o equivalente a um 14º salário (medido em renda familiar).

O quadro desse benefício pode ser bastante ampliado se a comparação não for feita com os supermercados, mas com os armazéns da periferia. Pode ser ainda mais ampliado se a referência, em vez do atacado, for a dos preços recebidos pelos produtores no mercado.

Limites

O maior limitador para a ampliação e consolidação da cooperativa está exatamente na prática da solidariedade, ou seja, todos falam em redes de economia solidária, consumo ético etc., porém poucos realmente praticam, e isso é diagnosticado em grande parte dos empreendimentos de economia popular solidária.

Assim sendo, se apostarmos na prática solidária, certamente conseguiremos consolidar nossos empreendimentos e construir uma economia alternativa, responsável e, principalmente, ética.

Mais informações

Cooperativa Mista de Consumo, Produção e Trabalho Compras Coletivas Ltda.
Travessa do Carmo, 120
Cidade Baixa, Porto Alegre – RS
CEP: 90050-210
Tel.: (51) 3228-4100

5.5 Como montar ações educativas para desenvolver o consumo crítico e solidário de alimentos*

Educar para o *consumo crítico e solidário de alimentos* pode ser o primeiro passo para levar as pessoas à reflexão sobre o consumismo dos nossos dias e a necessidade de rever nosso estilo de vida. Essas ações educativas também podem contribuir para o fortalecimento dos empreendimentos de economia

* Esta seção foi elaborada por Eduardo Guagliardi e Jane Broch, integrantes do Alimento – Laboratório de Idéias e Ações pelo Alimento Vivo e Solidário (PR).

solidária, uma vez que grande parte desses empreendimentos está relacionada à produção e à comercialização de alimentos.

Esta tem sido uma das principais ações do Alimento – Laboratório de Idéias e Ações pelo Alimento Vivo e Solidário –, grupo de trabalho originário da área de saúde mental que vem atuando junto a pequenos agricultores organizados (agricultura familiar) e consumidores urbanos, discutindo vários aspectos relacionados à alimentação, ao consumo e à economia solidária, mediante principalmente palestras e cursos.

Esse modelo de ações educativas com enfoque na alimentação está sendo experimentado nos referidos grupos, em cidades do interior do Rio Grande do Sul. Estimulando reflexões quanto às várias qualidades dos alimentos (nutricionais/saúde, ecológicas, culturais, econômicas), tais ações têm contribuído para o surgimento de “consumidores responsáveis”, ampliando inclusive a rede de sustentação dos empreendimentos de economia solidária.

Outros desdobramentos possíveis desse trabalho são desenvolver e estimular novos comportamentos de consumo crítico e solidário, tais como compras em feiras de pequenos agricultores, grupos de compras coletivas (para aquisição de produtos solidários do local ou de outras regiões), compras em “lojas solidárias” (onde existam) ou via Internet (buscando produtos solidários de outras regiões, através de ONGs, cooperativas etc); assim como estimular que os trabalhadores de empreendimentos solidários privilegiem o uso de “alimentos solidários”.

a) O “consumo responsável”

O conceito de *consumo responsável* é muito amplo, como a própria atividade de consumir. Podemos, todavia, sintetizá-lo em três aspectos:

- um *consumo ético* (ou *crítico*), no qual se introduzam valores (como simplicidade, austeridade, não-consumismo etc.) como uma variante importante na hora de consumir ou de optar por um produto;
- um *consumo ecológico*, que inclui, nesta ordem, os famosos “erres” do movimento ecologista: reduzir, reutilizar e reciclar, e no qual também se incluem elementos tão imprescindíveis como a agricultura e a pecuária ecológicas, a opção pela produção artesanal etc.;
- um *consumo social* ou *solidário*, no qual entraria também o *comércio justo*, isto é, o consumo relativo às relações sociais e condições de trabalho nas quais se elaborou um produto ou produziu-se um serviço. Trata-se de pagar o justo pelo trabalho realizado.

b) O que é "alimento solidário"?

Todo alimento é solidário quando em sua produção, transformação, comercialização e consumo tenha contribuído para o *meio ambiente* (biodiversidade, sustentabilidade etc.), a *economia local e solidária* (comércio justo, distribuição equitativa de riquezas etc.), a *saúde física e mental* dos produtores e consumidores, e a *cultura* do grupo ou da região (respeito às tradições, diversidade cultural etc.).

c) Por onde começar?

O enfoque central deste trabalho é o alimento. Com base nas qualidades de cada alimento que são apresentadas em quadros comparativos, formulam-se perguntas como as exemplificadas abaixo:

- *Ecologia* – Este alimento foi produzido ecologicamente? É natural ou artificial?
- *Economia* – Contribui para a economia local e para a distribuição de riquezas ou estimula a concentração de renda? Favorece o comércio justo? Foi produzido com ou sem a exploração (sofrimento) de trabalhadores?
- *Cultura* – Preserva a cultura do grupo/região ou a põe em risco? Estimula a comunhão e a partilha ou o individualismo e o egoísmo?
- *Saúde/Nutrição* – Este alimento trouxe saúde ou doença para os trabalhadores que o produziram? Seu consumo auxilia ou prejudica a saúde física e mental das pessoas?

As respostas a perguntas como essas levam, conseqüentemente, à distinção entre dois grupos – o dos alimentos "mais solidários" e o dos "menos solidários". Levar as pessoas a perceber essa distinção é o primeiro passo para a formação de consumidores responsáveis e solidários.

d) Quadros comparativos de alimentos "mais solidários" e "menos solidários"

De acordo com a região e com os hábitos de consumo da população, estes quadros devem fazer referência (e muitas vezes resgatar) alimentos regionais tradicionais (como farinha de mandioca, leite de coco, pinhão, banha de porco, pequi etc.). A pesquisa da diversidade culinária, muitas vezes perdida, deve portanto acompanhar esses trabalhos educativos.

Esses quadros devem, além disso, apresentar as diferentes qualidades do alimento (quanto a aspectos ecológicos, econômicos, culturais e de saúde), de modo que fiquem acentuadas e justificadas as diferenças entre alimentos solidários e não-solidários.

Abaixo, alguns modelos de quadros comparativos que vêm sendo utilizados, abordando alimentos ou ingredientes:

Alimento mais solidário	Alimento menos solidário
Biscoito integral (produto da economia solidária)	Biscoito (produto da grande indústria)
Rico naturalmente em nutrientes (óleos, minerais, vitaminas) das farinhas integrais, açúcar mascavo e outros ingredientes naturais – Mais fresco	Pobre em nutrientes naturais (feito com farinha e açúcar branco) ou "enriquecido" artificialmente – Menos fresco – Contém aditivos e conservantes artificiais
Estimula a digestão e a eliminação (fibras)	Causa doenças do aparelho digestivo
Quem ganha com o consumo: – toda a rede de economia solidária – consumidor (saúde e preço justo) – pequeno produtor de farinhas integrais, açúcar mascavo, ovos caipira, leite etc. – comércio local e justo – meio ambiente (utilização de ingredientes ecológicos e locais, menor consumo de combustível e de embalagens) – trabalhador	Quem ganha com o consumo: – grande indústria de alimentos (multinacionais ou não) – redes de supermercados e grandes empresas distribuidoras – agricultura extensiva (monoculturas) Quem perde: – consumidor (saúde e preço) – meio ambiente (maior consumo de combustível e de embalagens) – pequenos produtores e comércio local – trabalhador

Alimento mais solidário	Alimento menos solidário
Açúcar mascavo ou melado	Açúcar branco (refinado)
Rico em minerais e vitaminas	Pobre em minerais e vitaminas
Não leva ao consumo excessivo, não vicia, alimenta e nutre	Vicia o paladar, favorece desequilíbrios emocionais, descalcifica os ossos, favorece as inflamações e infecções, aumenta o colesterol, provoca cáries etc.
Quem ganha com o consumo: – toda a rede de economia solidária – pequeno produtor – comércio local e justo – consumidor (saúde) – meio ambiente – trabalhador	Quem ganha com o consumo: – grandes produtores e refinarias – grande indústria de alimentos – indústrias de medicamentos, hospitais, farmácias etc. (sistema mercantilizado da saúde) Quem perde: – trabalhador rural (condições de trabalho) – consumidor (saúde) – meio ambiente (monocultura, queimadas etc.)

Alimento mais solidário	Alimento menos solidário
Manteiga, banha de porco e gordura de coco (produção de agricultura familiar)	Margarinas, gordura vegetal hidrogenada e óleos vegetais refinados (soja, canola, milho etc.)
Gorduras naturais e frescas – Historicamente sempre foram usadas pelos seres humanos em todo o mundo – São metabolizadas pelo organismo (não se acumulam)	Gorduras artificiais e "velhas" – Consumidas de forma excessiva (estão embutidas em centenas de produtos da grande indústria) – Apresentam aditivos e conservantes – Não metabolizadas adequadamente pelo organismo
Quem ganha: – pequeno produtor – consumidor (saúde) – comércio local e justo – meio ambiente	Quem ganha: – grandes produtores de grãos e refinarias (multinacionais ou não) – grande indústria de alimentos Quem perde: – pequeno produtor (agricultura familiar) – consumidor (saúde) – comércio local e justo – meio ambiente (monoculturas, uso de agrotóxicos etc.)

e) *Com quem e onde desenvolver ações educativas?*

- Pequenos produtores rurais (agricultura familiar).
- Consumidores urbanos organizados (cooperativas de consumo etc.) e frequentadores de feiras livres e lojas solidárias.
- Crianças e jovens (escolas).
- Grupos de mulheres organizadas (grupos de ervas medicinais, de mães, de merendeiras etc.).
- Trabalhadores de empreendimentos da economia solidária.

f) *Fazer mais o quê?*

- Confecção de folhetos, cartilhas, painéis, páginas na Internet.
- Palestras.
- Visitas “guiadas” a feiras, lojas solidárias, propriedades de pequenos produtores ecológicos e empreendimentos solidários (como fábricas de bolachas e padarias).

Enfim...

- Encontramos uma grande receptividade nas pessoas ao abordarmos o tema “consumo solidário de alimentos”. Fica aqui a nossa sugestão para que mais trabalhos com esse enfoque sejam experimentados.

Mais informações

Alimente – Laboratório de Idéias e Ações pelo Alimento Vivo e Solidário
Eduardo Guagliardi e Jane Broch
<alimente@terra.com.br>
Tel.: (45) 224-2048
Site sugerido: <www.consumoresponsable.com.es> (em espanhol)

Anexo

Modelo da Lista de Compras usada pelo Grupo de Compras Coletivas de Passo Fundo (RS).

Os itens aqui apresentados em itálico são adquiridos em empreendimentos solidários e ecológicos. As marcas de produtos não-solidários foram omitidas. Na lista distribuída pela cooperativa aos associados, todas as marcas dos respectivos produtos são indicadas.

Lista de compras de julho - 2002

Alimentícios

Cód.	Produto	Embal.	Quant.	Marca	Preço (R\$)
63	Achocolatado - Lata	500g			2,60
64	Achocolatado - Sachet	400g			1,14
1	Açúcar cristalizado	2kg			1,46
76	Açúcar cristalizado	5kg			
66	Açúcar mascavo - ecológico	1kg		Agroind. Deon	1,55
4	Amendoim	500g			1,56
5	Arroz - tipo 1 - agulha - parboilizado	1kg			1,12
75	Arroz - tipo 1 - agulha - parboilizado	5kg			4,74
65	Arroz - tipo 1 - branco convencional	1kg			1,09
78	Arroz - tipo 1 - branco convencional	5kg			4,60
6	Arroz - tipo 1 - branco ecológico	1kg		Feira Ecológica	1,30
8	Biscoitos sortidos	500g			1,17
7	Bolacha caseira de manteiga	500g		Marizete - PF	2,00
9	Café solúvel instantâneo granulado	100g			1,98
10	Café solúvel instantâneo granulado	200g			3,50
11	Café torrado e moído	500g			2,75
12	Canjica	500g			0,61
13	Creme de leite	270g			0,71
58	Compota de figo	680g		Iterra	2,47
80	Compota de pêssego	600ml		Coopervita	2,19
81	Compota de abóbora	600ml		Coopervita	1,99
82	Conserva - Pickles (cenoura, pepino...)	560g		Coopervita	1,88
18	Doce de frutas de abóbora (pote vidro)	700g		Iterra	2,15

Cód.	Produto	Embal.	Quant.	Marca	Preço (R\$)
20	Doce de frutas de figo (pote vidro)	700g		Iterra	2,48
21	Doce de frutas de maçã (pote vidro)	700g		Iterra	1,83
22	Doce de frutas de pêssego (pote vidro)	690g		Iterra	1,83
86	Doce de frutas de goiaba (pote vidro)	690g		Iterra	2,45
87	Doce de frutas de banana (pote vidro)	700g		Iterra	2,00
79	Doce de frutas de pêra (pote vidro)	340ml		Coopervita	1,38
24	Erva mate ecológica	1kg		Cheiro Nativo	1,80
25	Ervilha (lata)	350g			0,55
28	Extrato de tomate	350g			0,84
83	Polpa de tomate ecológica	340ml		Coopervita	1,85
29	Farinha de milho ecológica	1kg		Feira Ecológica	0,75
30	Farinha de trigo convencional	1kg		Veneranda	0,84
31	Farinha de trigo ecológica	1kg		F.E./Cooperágua	0,95
32	Feijão carioca - tipo 1 - ecológico	1kg		F.E./Cooperágua	2,04
33	Feijão preto - tipo 1 - ecológico	1kg		F.E./Cooperágua	2,05
74	Feijão Azuki - ecológico	1kg		F.E./Coonalter	2,00
35	Geléia de morango	730g		Iterra	2,58
62	Geléia de morango	295g		Iterra	1,51
85	Geléia de laranja	355ml		Coopervita	1,38
84	Geléia de moranguinho	268ml		Coopervita	2,04
88	Geléia de uva	755g		Iterra	2,58
89	Geléia de uva	295g		Iterra	1,51
90	Geléia de amora	755g		Iterra	2,58

Cód.	Produto	Embal.	Quant.	Marca	Preço (R\$)
91	Geléia de amora	295g		Iterra	1,51
37	Leite condensado	350g			1,32
38	Leite Longa Vida desnatado	1l			
39	Leite Longa Vida integral	1l			
40	Massa industrial com ovos espagete	500g			1,32
41	Massa industrial com ovos talharim	500g			0,94
42	Milho (lata)	350g			0,64
43	Milho de pipoca	500g		F.E./ Coonalter	0,71
44	Óleo de girassol	900ml			2,42
45	Óleo de soja (lata)	900ml			
46	Palito dental	100 un.			0,19
51	Sal fino iodado	1kg			0,38
52	Suco ecológico de tangerina	300ml		Novocitrus	1,13
54	Tempero completo ecológico	300g		Sabor Gaúcho	0,70
55	Vinagre de maçã	750ml			0,84
56	Vinagre tinto	750ml			0,71
57	Vinagre tinto ecológico	2l		Feira Ecológica	3,70
73	Salame tipo italiano	1kg		Lorenzato	6,50
59	Extrato de própolis	20ml			2,50

Higiene e limpeza

Cód.	Produto	Embal.	Quant.	Marca	Preço (R\$)
2	Água sanitária (alvejante)	1l		Faz. Esperança	0,72
92	Alvejante	2l			1,30

Cód.	Produto	Embal.	Quant.	Marca	Preço (R\$)
3	Amaciante de roupa	2l			1,31
93	Amaciante de roupa	2l			1,40
14	Creme dental	90g			1,18
15	Desinfetante (eucalipto)	500ml			1,06
94	Desinfetante (eucalipto)	2l			2,00
16	Desinfetante (pinho)	500ml			1,35
95	Desinfetante (pinho)	2l			2,00
17	Detergente (lava-louça)	500ml			0,46
96	Detergente (lava-louça)	2l			1,80
26	Esfregão de aço	1 un.			0,41
27	Esponha (lã/aço)	c/ 8 un.			0,78
34	Fósforo longo	300 un.			0,90
36	Guardanapos	50 un.			0,35
47	Papel higiênico – branco – macio	c/ 4 un.			1,24
69	Papel higiênico – branco – macio	c/ 4 un.			1,15
48	Sabão em barra – glicerinado	1 un.			0,95
49	Sabão em pó	900g			4,79
70	Sabão em pó	90g			4,20
50	Sabonete	90g			0,43
67	Sabonete de confrei	1 un.		Bruxinhas da Vid	0,58
68	Sabonete de calêndula	1 un.		Bruxinhas da Vid	0,58

Data da devolução lista – 29/06/2002

Nome:

Endereço:

Frete – R\$ 2,00 () SIM () NÃO

Data entrega mercadoria – 06/07/2002

Telefone:

e-mail:

Referência bibliográfica

MANCE, E. A. *A revolução das redes*. Petrópolis: Vozes, 1999.

6. Como montar um banco comunitário*

Existem bancos e bancos. No dicionário *Aurélio* da Língua Portuguesa, banco significa: “estabelecimento particular ou estatal, cuja atividade consiste na guarda e empréstimo de dinheiro, transações com títulos de crédito etc.” Será possível imaginarmos um banco que não tenha a operação financeira como ação prioritária?

Neste capítulo você vai conhecer, passo a passo, como a Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira (Asmoconp) está pondo em marcha a experiência do Banco Palmas, um banco diferente, voltado para os excluídos e integrado às redes cearense e brasileira de socioeconomia solidária.

6.1 Vamos relembrar nossa história e mostrar como tudo começou...

O Conjunto Palmeira é uma favela com 30 mil habitantes situada na região sul de Fortaleza (CE), Nordeste do Brasil. Em 1973 chegaram os primeiros habitantes vindos de despejos realizados na região litorânea da cidade. Os moradores foram construindo espontaneamente seus barracos, dando origem a uma grande favela, sem nenhuma rede de saneamento básico, água tratada, energia elétrica, escola ou outro serviço público. A partir de 1981, com a fundação da Asmoconp, deu-se início ao processo de organização das famílias.

Mediante mobilizações populares e diversas parcerias, a associação de moradores foi aos poucos construindo o bairro. Em 1988 conseguiu a implantação das redes de água tratada e energia elétrica. Em 1990 construiu, em parceria com a prefeitura, o governo estadual e a GTZ, por meio de mutirão, 1.700 metros de canal de drenagem e, dois anos após, organizou os moradores por quadras e implantou com o governo a rede de esgotamento sanitário. O bairro foi assim urbanizado, tornando-se mais habitável.

Apesar dos avanços na infra-estrutura local, uma pesquisa realizada pela associação de moradores em 1997 constatou que a pobreza e a fome eram

* Este capítulo foi elaborado por João Joaquim de Melo Neto, Sandra Magalhães e pela equipe do Banco Palmas.

devastadoras no bairro. Da população economicamente ativa, 90% tinham renda familiar abaixo de dois salários mínimos (US\$ 100), 80% estavam desempregados, e os pequenos produtores não tinham como trabalhar devido à falta de acesso ao crédito, bem como de estratégias para a comercialização de seus produtos.

Em janeiro de 1998 a Asmoconp criou o Banco Palmas e implantou uma rede de solidariedade entre produtores e consumidores. O objetivo do banco é garantir microcréditos para a produção e o consumo locais, a juros muito baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador. Os vizinhos passam a dar a garantia ao tomador do crédito, assumindo se a pessoa é responsável ou não.

O banco começou com apenas dez clientes a partir de um empréstimo de R\$ 2.000 contraído junto a uma ONG local. Hoje o banco possui uma carteira de R\$ 30.000. A gestão do banco é feita localmente pela própria Asmoconp e seu quadro de pessoal é majoritariamente voluntário.

6.2 O banco existe de verdade? Tem um registro junto ao Banco Central? Uma sede?

O Banco Palmas é um projeto da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira. Não tem registro e toda a movimentação financeira do banco é feita pela conta bancária da associação. O espaço do banco consiste em duas salas que estão localizadas dentro da sede da associação.

6.3 O que é realmente o Banco Palmas?

O Banco Palmas constitui-se em um *sistema financeiro solidário*, que atua de forma integrada nos quatro pontos da cadeia produtiva, quais sejam: *capital solidário, produção sustentável, consumo ético e comércio justo*. Nesse sentido, o Banco Popular desenvolveu instrumentos para concessão de microcréditos, compatíveis com a realidade da comunidade, tanto para produção como para consumo e comercialização. Ao contrário do que se pode pensar, um banco popular não tem como objetivo maior realizar operações financeiras, ou seja, emprestar dinheiro a juros e receber o pagamento. Um banco comunitário tem que entender o ser humano como um todo e desenvolver instrumentos que trabalhem a auto-estima, o lazer, a cultura, a capacitação, a solidariedade com os doentes, usuários de drogas, marginalizados e com tudo

mais que diz respeito à vida humana. Um banco comunitário é um instrumento econômico a serviço da vida.

A filosofia central do Banco Palmas está voltada para constituir uma rede de solidariedade de produção e consumo local. Nesse sentido, possui uma linha de microcréditos para quem quer produzir (criar ou ampliar um pequeno negócio) e outra linha que financia quem quer comprar dos produtores e comerciantes do bairro. Tal sistema oxigena a rede de solidariedade local, facilitando a comercialização dos produtos da comunidade, fazendo a renda circular no próprio bairro e promovendo o crescimento econômico.

Para financiar o consumo, o banco criou um cartão de crédito popular: o PalmaCard.

6.3.1 Quais são os produtos do banco?

Compreendendo que um banco popular não pode restringir sua ação apenas à concessão de microcréditos, o Banco Palmas criou vários produtos, complementares entre si, no sentido de impulsionar o desenvolvimento econômico local, como mostraremos a seguir.

◆ O sistema integrado de microcréditos

São cinco as linhas de crédito do Banco Palmas:

- Microcrédito para produção, comércio ou serviço (criação ou ampliação).
- PalmaCard – cartão de crédito solidário.
- Microcrédito para mulheres em situação de risco.
- PalmaCasa – microcrédito para reforma de moradia ligado a produção.
- Agricultura urbana – microcrédito para quem quer desenvolver uma atividade de agricultura urbana em sua casa, como criação de galinha caipira, cultivo de plantas medicinais, hortaliças, entre outros.

Modalidades e juros

- O Banco Palmas trabalha com um sistema de créditos evolutivos e juros evolutivos. Ou seja, quem toma um crédito mais alto paga juros maiores para subsidiar aquele que tem juros menores. Veja a tabela:

Crédito	Valor (R\$)	Juro a.m.
1º	Até 300	2%
2º	Até 500	2,5%
3º	Até 1.000	3%

◆ *Clube de trocas solidárias com moeda social*

Esse serviço está voltado para os *prossumidores* (produtores e consumidores) locais, dando oportunidade para que cada um troque seus produtos entre si, por meio de uma moeda social criada pelo banco: os *palmares*. Esta moeda não é indexada a nenhuma outra. O que define o valor dos *palmares* é a hora trabalhada e os insumos para fabricação das mercadorias.

◆ *A loja solidária*

Como instrumento de incentivo à comercialização coletiva da produção, o Banco Palmas instalou uma loja solidária em sua própria sede, onde os produtores do bairro que tomaram um crédito junto ao banco podem colocar seus produtos para exposição e venda.

◆ *A feira do Banco Palmas*

É realizada todos os sábados em frente à sede da associação, das 15h às 22h, com 20 barracas onde somente são comercializados produtos do próprio bairro. A feira é também um espaço de encontro, de troca de experiências e de incentivo à cultura local.

◆ *Incubadora feminina*

A incubadora feminina tem como objetivo incluir socialmente mulheres em situação de risco pessoal e social. A estratégia consiste em reintegrá-las ao ciclo econômico de forma a garantir-lhes renda. Para isso são realizadas oficinas sobre auto-estima, cursos profissionalizantes, ateliês de produção de confecção e artesanato e práticas de agricultura urbana.

◆ *Laboratório de agricultura urbana*

O laboratório consiste em um espaço onde as mulheres aprendem o cultivo de plantas medicinais, hortaliças, galinha caipira e, futuramente,

hidroponia e peixes em cativeiro. Cada mulher do programa desenvolverá as ações que aprendeu nos quintais de suas casas. Tudo que é produzido é primeiramente consumido pelas famílias, e o excedente é comercializado na feira do Palmas.

◆ *Escola de socioeconomia solidária (Palmatech)*

Oferece capacitação gerencial e profissional, na perspectiva da socioeconomia solidária, desenvolve técnicas pedagógicas de sensibilização para a cultura da solidariedade e é responsável pela difusão da metodologia e dos instrumentos criados pelo banco em sua estratégia de combate à pobreza com desenvolvimento local.

◆ *Grupos setoriais*

O Palmas estimula as pessoas que tomaram um crédito junto ao banco, e que desenvolvem o mesmo ramo de atividade, a se organizar em grupos setoriais. Esse procedimento facilita a compra de insumos, o compartilhamento de tecnologias e o desenvolvimento de estratégias coletivas de comercialização.

Os três grupos setoriais já formados são:

- *Palmafashion*: confecção de moda jovem, camisa masculina, peças íntimas, fardamentos e outros.
- *Palmart*: confecção de artesanato – envolve sete mulheres da comunidade.
- *Palmalimpe*: materiais de limpeza.

◆ *Balcão de empregos*

Por meio de uma rede de computadores interligada ao Sistema Nacional de Empregos (Sine), o Banco Palmas tem informações sobre as oportunidades de emprego existentes nas empresas. Sempre que surge uma vaga no mercado de trabalho, esta é identificada, e os trabalhadores do bairro devidamente cadastrados são encaminhados, utilizando-se de uma carta de apresentação.

6.4 Quais são os critérios para se ter acesso ao banco?

Para ter acesso a qualquer produto do Banco Palmas, existem três critérios:

1. Ser morador do Conjunto Palmeira e sócio da Asmoconp (quem não for sócio pode se associar gratuitamente). Segundo os estatutos da associação, não basta preencher a ficha para ser considerado sócio. Tem que participar das assembléias e da vida da comunidade.

2. Ser uma pessoa reconhecidamente responsável. São os vizinhos e a assembleia de sócios que decidem se a pessoa é ou não merecedora de confiança por parte do banco.
3. Assinar um contrato social com o banco. O contrato estabelece as normas de convivência interna, e o "cliente" se compromete, sempre que possível, a comprar e vender no próprio bairro.

6.4.1 Quais são os passos para ter acesso ao crédito?

- a) O morador se dirige até a sede do Banco Palmas, sempre pela manhã.
- b) É atendido por um analista de crédito que lhe oferece as primeiras informações sobre os serviços que o banco oferece e as regras de funcionamento.
- c) O morador preenche uma ficha de solicitação especificando que tipo de atendimento deseja (crédito para produção, cartão de crédito, uma barraca para a feira ou outro) e disponibiliza seus dados pessoais.
- d) No mesmo dia, na parte da tarde, o analista de crédito visita a residência do solicitante, conversa com a vizinhança e faz uma análise da solicitação.
- e) No dia seguinte acontece a reunião do Comitê de Aprovação de Crédito (CAC), formado pelo analista de crédito, pelo coordenador do Banco Palmas e pela diretora executiva da associação. O parecer do analista de crédito é analisado, e conclui-se o parecer final.
- f) A decisão é informada ao solicitante.
- g) Em caso de aprovação, os recursos são liberados imediatamente. Se o banco estiver sem recursos, a solicitação entra em uma fila de espera.

Atenção

- 1) Quando se trata apenas de uma renovação do crédito, a partir do terceiro empréstimo, os procedimentos acima são dispensados. A solicitação é encaminhada diretamente para o CAC.
- 2) O prazo máximo entre a solicitação do cliente e a liberação do crédito é de 48 horas, exceto quando há problemas de caixa.

6.4.2 Como é feita a análise cadastral? Quais são os critérios para a aprovação do crédito?

- a) O Banco Palmas não utiliza os instrumentos oficiais de consultas cadastrais como SPC, Serasa, Cadim, nem exige fiador. A maioria dos moradores do

Conjunto Palmeira tem alguma restrição nesses sistemas. Assim, são os vizinhos que dão a garantia sobre a credibilidade da pessoa.

- b) O analista de crédito tem que examinar a viabilidade financeira do empreendimento, as possibilidades de comercialização em uma estratégia de rede, a possibilidade de concorrência com outros empreendimentos existentes no bairro, a experiência profissional da pessoa para aquele tipo de atividade que deseja desenvolver.
- c) O CAC analisa a solicitação de crédito a partir de uma ótica econômica e comunitária. Inicialmente é considerada a viabilidade econômica e sua potencialidade para funcionar em rede. Outro aspecto considerado é o interesse do solicitante em participar da vida da comunidade, criar laços com a associação, viver ativamente as atividades sociais do bairro.

Atenção: O Palmas é um banco que trabalha diretamente com os excluídos. Os créditos concedidos pelo banco popular são considerados de alto risco porque são direcionados a pessoas muito pobres, que estão fora do mercado.

6.4.3 Quais as recomendações para quem deseja criar um banco comunitário?

Discuta bem com a comunidade quais são os objetivos do banco, a quem ele se destina, como vai ser seu funcionamento e qual a estratégia de desenvolvimento a longo prazo. Nesse contexto, a compreensão de que se trata de desenvolver e implementar instrumentos de economia solidária, e a diferença desta para a economia capitalista, é imprescindível.

- 1) É necessário que fique bastante claro que o banco é um instrumento de desenvolvimento econômico e não pode ser confundido com as ações de mobilização e pressão social desenvolvidas pelas entidades comunitárias.
- 2) Defina qual equipe vai trabalhar, como ela será constituída e qual o controle da comunidade sobre a mesma. É de fundamental importância que a equipe domine perfeitamente os fundamentos e a filosofia do banco.
- 3) Detalhe com cuidado a proposta técnica do banco: modalidades de crédito, política de juros, estrutura de funcionamento, controle da inadimplência, entre outros.
- 4) Crie os instrumentos: folhas de contrato, programas simples de computador, fichas de controle, cadastros e outros que a equipe definir como necessários.

- 5) Seja bem claro quanto aos critérios utilizados para a concessão do crédito e faça uma ampla divulgação dos mesmos. A comunidade precisa estar consciente das regras estabelecidas para não criar falsas expectativas.
- 6) Capacite a equipe da melhor forma possível.
- 7) Busque os recursos iniciais em entidades que comungam com a filosofia e os objetivos do projeto.
- 8) Seja transparente nas operações, divulgue a situação financeira do banco e principalmente as dificuldades.

Cuidados a serem tomados

- 1) Líderes comunitários podem ser “bons militantes” e nem por isso vocacionados para um empreendimento econômico. É comum que os líderes dos bairros desejem ser os primeiros beneficiados. Evite isso. Estabeleça que a prioridade de atendimento é para empreendedores que não estão diretamente ligados à organização da associação. Isso fará aumentar a credibilidade no projeto e fará diminuir a ansiedade das lideranças.
- 2) Seja cauteloso nos primeiros créditos, porque do sucesso destes depende a credibilidade do banco. Evite a ansiedade dos primeiros meses. Não tenha pressa para ter números altos para divulgar. É melhor começar devagar e com os “pés” no chão.
- 3) Evite o jeitinho brasileiro nas operações de crédito. Não abra exceção porque alguém é “amigo da comunidade”. Os amigos têm que entender que o banco é um espaço econômico e não somente social. As regras têm que servir para todos.
- 4) Se o banco for instalado na sede de uma entidade comunitária, estabeleça regras. Não deixe que pessoas estranhas ao banco caminhem em suas dependências como se fosse a continuidade da associação. Seja claro na divisão dos espaços, evitando perda de controle.
- 5) A inadimplência tem que permanecer baixa. Seja rígido se a inadimplência passar de 5%. Pare suas operações, negocie, arregimente toda a equipe do banco para realizar as negociações. Inadimplência alta, além de comprometer a carteira, cria um ambiente psicológico de fracasso do banco e acaba influenciando negativamente os bons clientes.

- 6) Converse com o analista de crédito. Converse muito com ele. O analista de crédito está em contato permanente com os clientes. Ele conhece a comunidade. Está “sabendo de tudo” e pode estar “encobrendo informações”. Busque sempre o lado psicológico do analista, encoraje-o, torne-se amigo dele.

6.4.4 Como é constituída a equipe que trabalha no Banco Palmas?

Função	Modalidade	Horas trabalhadas por semana	Relação de trabalho
1 coordenador	Líder comunitário	20	Recebe uma ajuda de custo do banco
2 analistas de crédito/caixa	Morador do bairro	40	Recebem uma bolsa do banco
1 atendente do balcão de empregos	Morador do bairro	20	Estagiária remunerada pela Secretaria de Trabalho e Ação Social do Estado
1 vigia	Morador do bairro	40	Recebe uma bolsa do banco
1 serviços gerais	Morador do bairro	10	Voluntário
1 pessoal de apoio	Morador do bairro	10	Voluntário
1 assistente social	Técnico externo	12	Recebe ajuda de custo do banco
1 economista doméstico	Técnico externo	12	Consultor temporário
1 técnico agrícola	Técnico externo	12	Consultor temporário

6.4.5 Principais dificuldades enfrentadas hoje pelo Banco Palmas

- Limite da carteira de crédito.
- Ausência de uma linha de crédito para empresas.
- Aumento dos riscos de inadimplência.
- Consumo local voltado unicamente para alimentação.

- Estrutura insuficiente para atendimento às mulheres.
- Comercialização insuficiente dos produtos.
- Pouca capacitação contábil e financeira.
- Falta de espaço físico para a Palmatech.

7. Como criar um cartão de crédito solidário local*

Em janeiro de 1998, quando o Banco Palmas foi inaugurado, surgiu com ele o cartão de crédito do Banco Palmas: PalmaCard. Vamos mostrar como estamos operando com esse cartão de crédito, voltado para os mais pobres e utilizado como instrumento estratégico da rede de solidariedade do Banco Palmas.

O PalmaCard tem registro junto às instituições financeiras?

O PalmaCard é um serviço do Banco Palmas. Ele existe fisicamente a partir de uma impressão feita no computador em papel 40kg. Assim como o Banco Palmas, ele opera na informalidade, sob a responsabilidade da Associação de Moradores do Conjunto Palmeira e somente tem validade dentro do bairro.

Quais são os objetivos do PalmaCard?

O PalmaCard tem três objetivos estratégicos que reforçam as ações do Banco Palmas:

- 1) O cartão de crédito popular é um instrumento de reforço ao consumo local. Antes do PalmaCard as famílias realizavam suas compras fora do bairro, porque as “grandes lojas”, além da propaganda e do *marketing*, podem financiar a compra em várias prestações por meio de outros cartões de crédito ou de financeiras. Quando as famílias compram fora do bairro, elas não geram renda em sua comunidade, levando à falência os pequenos empreendimentos locais. Com o PalmaCard, as famílias passam a consumir no próprio bairro, gerando renda localmente.
- 2) O PalmaCard opera também como um cartão para as “emergências”. Quando falta um remédio, um alimento, um botijão de gás, as famílias pobres normalmente recorrem ao “agiota” ou se submetem a comprar

* Este capítulo foi elaborado por João Joaquim de Melo Neto, Sandra Magalhães e pela equipe do Banco Palmas.

“fiado” por um preço bem mais alto. Com o cartão de crédito, elas podem socorrer-se em suas emergências sem serem exploradas por terceiros.

- 3) O cartão de crédito popular cria uma identidade entre as famílias e destas com o bairro. As famílias e os empreendedores fazem reuniões para avaliar o desempenho do cartão e ficam se conhecendo melhor. A discussão sobre o funcionamento do cartão possui um componente pedagógico que educa as pessoas para o consumo solidário e para a compreensão do mesmo como instrumento de desenvolvimento local.

Quais são os serviços que o PalmaCard oferece?

As famílias que têm o PalmaCard podem comprar em qualquer loja credenciada do bairro e pagar na data-base de seu cartão (como qualquer outro cartão de crédito). Qualquer produto pode ser adquirido com o cartão.

Outro serviço é o parcelamento, em até três vezes, de qualquer compra acima de R\$ 150, desde que os produtos sejam: móveis, vestuários ou artesanatos. Não se parcelam débitos com compra de alimentos.

Qual o limite de crédito do PalmaCard?

- 1) Todo cliente do cartão começa com um crédito de R\$ 20 e pode chegar a um crédito máximo no valor de R\$ 100.
- 2) O critério para aumentar o valor do crédito é a pontualidade no pagamento do cartão. A família negocia com o banco o aumento gradativo do valor de seu cartão, considerando-se a capacidade de endividamento do mesmo.

Como funciona o PalmaCard?

- 1) O portador do cartão realiza suas compras nos empreendimentos credenciados e tem uma data-base para fazer o pagamento de suas compras, devendo efetuá-lo na sede do Banco Palmas, que está localizada no prédio da associação dos moradores. O portador do cartão não paga nenhum tipo de juro ou anuidade.
- 2) Os empreendedores (produtores ou comerciantes) cadastrados para operar com o PalmaCard recebem no Banco Palmas, no dia 15 de cada mês, o valor correspondente às vendas realizadas.
- 3) São descontados 3% do total das vendas de cada comerciante, referentes à taxa de administração do cartão.

Como se dá a operação financeira com o PalmaCard?

- 1) Cada cartão tem na frente o valor do crédito e no seu verso um campo onde o “dono da loja” anota o valor da venda realizada. O próximo empreendedor que realizar outra venda precisa verificar se o cartão ainda tem saldo. Se tiver saldo, realiza a venda e repete o procedimento.
- 2) O cliente que realiza uma compra assina uma fatura e deixa-a em posse do dono do comércio. As faturas são padronizadas e fornecidas pelo Banco Palmas, contendo o número da cédula de identidade do cliente e a data da operação.
- 3) No dia 13 de cada mês os empreendedores entregam as faturas no Banco Palmas para conferência e totalização. No dia 15 os empreendedores recebem o valor de suas faturas (descontados 3% de taxa de administração).
- 4) No dia da data-base o cliente paga o seu cartão de crédito e recebe um outro cartão (o pagamento corresponde somente ao valor das compras realizadas).

Atenção

- 1) Se o empreendedor vender um valor superior ao limite de crédito, o banco não se responsabiliza pelo pagamento da mesma.
- 2) Para cada cliente é criada uma ficha no computador para que se possa acompanhar a vida do cliente no banco. É uma ficha simples, no programa Word.

Qual é a equipe que opera o PalmaCard?

Existem duas pessoas responsáveis por toda operação do PalmaCard: um caixa que recebe os pagamentos e um auxiliar. Os dois atuam também como analista de crédito do cartão.

Quais foram os passos para a criação do PalmaCard?

- 1) Discussão com famílias e empreendedores do bairro sobre os objetivos e o modo de funcionamento do cartão de crédito popular.
- 2) Concurso entre os moradores para a eleição do nome e do desenho do cartão.

- 3) Criação dos instrumentos a serem utilizados: *layout* do cartão, faturas e fichas de cadastro.
- 4) Apresentação do cartão e do projeto para a comunidade.
- 5) Visita aos empreendedores do bairro para apresentação detalhada da proposta.
- 6) Cadastro das primeiras famílias a serem beneficiadas.
- 7) Lançamento do cartão.

Atenção

No começo, poucas pessoas vão acreditar no sucesso do cartão. O PalmaCard começou com apenas quatro empreendedores, e somente 20 pessoas tinham o PalmaCard. Hoje são 94 empreendedores e 530 clientes.

Quais são os passos para ter acesso ao cartão de crédito?

- a) O morador se dirige até a sede do Banco Palmas, sempre pela manhã.
- b) É atendido por um analista de crédito que lhe oferece as primeiras informações sobre os serviços que o banco oferece e as regras de funcionamento.
- c) O morador preenche uma ficha de solicitação e disponibiliza seus dados pessoais.
- d) No mesmo dia, na parte da tarde, o analista de crédito visita a residência do solicitante, conversa com a vizinhança e faz uma análise da solicitação.
- e) No dia seguinte acontece a reunião do Comitê de Aprovação de Crédito (CAC), formado pelo analista de crédito, pelo coordenador do Banco Palmas e pela diretora executiva da associação. O parecer do analista de crédito é analisado, e conclui-se o parecer final.
- f) A decisão é informada à pessoa solicitante.
- g) Em caso de aprovação, o cartão é entregue imediatamente. Se o banco estiver sem recursos, a solicitação entra em uma fila de espera.

Atenção

- 1) O Banco Palmas só pode emitir cartão de crédito quando existe uma reserva financeira. A reserva é estimada em 30% do valor do montante de cartões que estão em circulação.

- 2) A reserva é para garantir a capacidade de pagamento do banco aos comerciantes mesmo que a inadimplência do mês chegue ao valor de 30%.

Quais são os critérios para ter acesso ao cartão de crédito?

Para ter acesso a qualquer produto do Banco Palmas, existem três critérios:

- 1) Ser morador do Conjunto Palmeira e sócio da Asmoconp (quem não for sócio pode se associar gratuitamente). Segundo os estatutos da associação, não basta preencher a ficha para ser considerado sócio. Tem que participar das assembléias e da vida da comunidade.
- 2) Ser uma pessoa reconhecidamente responsável. São os vizinhos e a assembléia de sócios que decidem se a pessoa é ou não merecedora de confiança por parte do banco.
- 3) Assinar um contrato social com o banco. O contrato estabelece as normas de convivência interna, e o "cliente" se compromete, sempre que possível, a comprar e vender no próprio bairro.

Como é feita a análise cadastral? Quais são os critérios para a aprovação do cartão de crédito?

- 1) O Banco Palmas não utiliza os instrumentos oficiais de consultas cadastrais como SPC, Serasa, Cadim, nem exige fiador. A maioria dos moradores do Conjunto Palmeira tem alguma restrição nesses sistemas. Assim são os vizinhos que dão a garantia sobre a credibilidade da pessoa.
- 2) A família precisa ter algum tipo de renda, formal ou informal. Boa parte dos clientes do cartão PalmaCard são pessoas aposentadas e mulheres chefes de família, que vivem de pequenos biscates.
- 3) A prioridade de atendimento é para famílias que têm renda mensal de até dois salários mínimos.

Quais foram as adaptações que o PalmaCard sofreu ao longo do processo?

- 1) Após quatro anos de funcionamento foi identificado que 90% das compras realizadas pelo cartão foram para aquisição de alimentos. Os alimentos comercializados no bairro não eram produzidos localmente, sendo adquiridos por meio de atravessadores que se beneficiavam com o sistema solidário do cartão.

- 2) O Palmas limitou a compra de alimentos em 50% do valor do crédito de cada cartão. Isso é controlado por meio de uma fatura especial.
- 3) Os outros 50% objetivam a aquisição de outros bens produzidos na comunidade (confeção, material de limpeza, artesanato etc.).
- 4) O Banco Palmas criou um sistema de compras coletivas, realizadas diretamente dos produtores que estão em outras redes solidárias, possibilitando às famílias usar seu cartão de crédito para a compra de alimentos sem que os recursos sejam destinados ao mercado capitalista.

8. Como montar um clube de troca com moeda social

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, explicamos o que é e como montar um clube de troca com moeda social. Na segunda, mostramos como esses clubes estão funcionando no Rio de Janeiro.

8.1 Como formar um clube de troca*

O que é um clube de troca?

Um clube de troca é uma união voluntária de cidadãos e cidadãs que estabelecem um intercâmbio econômico usando uma moeda local ou social, criada e gerida por eles próprios. Tal moeda permite a troca indireta, estável, organizada e permanente de produtos e serviços entre pessoas que participam de um mesmo clube ou de clubes de troca diferentes.

Desse modo, cria-se um sistema econômico local, que complementa a economia oficial, gerando um intercâmbio de produtos e serviços que não costumam ser encontrados no mercado formal ou aos quais nem todos têm acesso. Articulado a outras práticas de economia solidária, esse sistema pode, entretanto, expandir-se como uma alternativa de grande impacto na geração de trabalho e distribuição de renda, promovendo justas relações de produção e consumo.

Em última instância, o que se busca não é simplesmente remediar a situação das pessoas que tenham poucos recursos ou melhorar a qualidade de vida dos participantes, mas propagar equidade nos intercâmbios econômicos, afirmando que a função da economia é garantir o bem-viver de todas as pessoas sem nenhuma forma de exclusão e que todos podem participar livremente da construção de uma outra economia e de uma globalização solidária que começa em nossa própria cidade.

* Nesta seção foram recolhidas elaborações de Heloisa Primavera, Dídac Costa, Euclides André Mance e da Rede de Troca 13 Luas (*Guia do usuário da rede de troca e consumo consciente 13 luas*. São Paulo, 2002, 4p.). A sistematização dessas elaborações ficou a cargo de Euclides André Mance.

Qual a importância de uma nova moeda?

Não é possível fazer troca sem nenhum registro?

Naturalmente que sim. Um clube de troca pretende aumentar o número de trocas econômicas entre os participantes, como forma de intercâmbio solidário. A moeda serve somente para estruturar e facilitar as trocas, permitindo que estas possam ser indiretas, ou seja:

- a) por coisas de valores diferentes;
- b) em momentos diferentes, e
- c) não necessariamente entre as mesmas pessoas.

A moeda local permite triangulações que não poderiam acontecer sem a sua existência.

Quando surge uma rede de troca?

Quando vários clubes se interligam aceitando-se a circulação, entre todos eles, das moedas emitidas por cada clube, então surge uma rede de troca.

A lei permite esse tipo de intercâmbio?

Sim, porque se trata de uma rede na qual não se realizam transações de compra e venda de caráter formal, apenas intercâmbios solidários de mútua colaboração. Essas relações entre pessoas não recaem sob os serviços economicamente formais reconhecidos pelo Estado, não exigindo, portanto, registros legais. Todavia, quando uma rede cresce compondo empreendimentos formalmente registrados e nela circulam produtos e serviços com caráter formal de relação comercial (como quando empresas oferecem parte de suas vendas por meio da moeda local ou quando um profissional oferece seus serviços dentro da rede) e as transações necessitam ser asseguradas contratualmente, torna-se necessário regularizar legalmente as transações, recolhendo-se impostos referentes à comercialização. Nesse caso, alguns clubes de troca permitem que uma parte da transação seja feita com a moeda oficial para cobrir os custos legais da comercialização.

De quem foi a idéia de criar as redes de troca?

Trata-se de uma idéia que nasceu no Canadá em 1982 a partir das muitas experiências anteriores de trocas solidárias. Desde então, expandiu-se e recriou-se em todo o planeta, muitas vezes sem maiores conhecimentos sobre práticas que a antecederam em outros lugares, como ocorreu na Argentina, quando

em maio de 1995 surgiu um clube de troca em Bernal, na Província de Buenos Aires, com aproximadamente 20 pessoas que trocavam entre si diferentes produtos e serviços, tais como alimentos, roupas, artesanatos, reparos domésticos, serviços odontológicos etc.

Atualmente a Argentina é o país com mais redes de troca no mundo, com cerca de três milhões de *prossumidores*, nome dado aos participantes dessa rede que, ao mesmo tempo, caracterizam-se como *produtores* e *consumidores*.

Também as empresas e o Estado estão começando a participar das redes na Argentina: algumas administrações locais permitem o pagamento de impostos atrasados com serviços ou moeda local, e oferecem moeda local aos que precisam de assistência do Estado (alimentação, serviços sanitários, atenção especial aos idosos ou às pessoas portadoras de necessidades especiais), induzindo, assim, que suas demandas sejam atendidas no interior das redes.

O potencial das redes é infinito...

...e, na medida em que se resolvem as necessidades locais, as redes dependem unicamente da capacidade de organização e da imaginação de cada comunidade. Na Austrália até casas são construídas com moeda social. Na rede de troca podem ser intercambiados produtos e serviços de todo tipo, desde assessorias contábeis até aulas de *yoga* ou francês, introduzindo-se novas possibilidades de trabalho que não existem no mercado formal, tais como fazer compras para outra pessoa, cuidar de um gato ou de uma planta, lavar os pratos de uma festa, plantar uma árvore, recitar poesias em um aniversário etc.

A moeda social é muito diferente do dinheiro: a escassez se transforma em abundância, a competição em cooperação; não existem juros e todos têm o mesmo acesso à moeda

Nos clubes de troca muitas tarefas e habilidades são demandadas, desenvolvidas e postas em prática, permitindo às pessoas conhecer e aprimorar suas próprias habilidades e potencialidades para vários serviços, que elas nem sequer imaginavam que poderiam realizar e que, mais tarde, podem até mesmo vir a oferecer no mercado formal.

Assim, as pessoas se realizam com trabalhos que gostam de fazer. Em conseqüência, têm-se também melhoras no estado psicológico de cada participante, que se sente útil, auto-realizado e estimulado com as novas coisas

que pode oferecer e com as que pode receber em troca de suas ofertas, obtendo daí boa parte de seu sustento.

Os intercâmbios podem envolver produtos e serviços feitos pelos participantes, produtos externos ao clube que os participantes trazem, como também empréstimos recíprocos de ferramentas, eletrodomésticos, uso de computador, Internet, fotocopadora, cortador de grama etc. Nos clubes de troca, a imaginação é o limite.

Formas de realizar o intercâmbio

Existem várias formas de realizar o intercâmbio. As duas mais comuns são as feiras de troca semanais e os catálogos de produtos e serviços. Existem também sistemas informatizados em que créditos e débitos são lançados por meio de chamada telefônica.

O que é o catálogo de produtos e serviços?

É um pequeno livro no qual se encontram todos os serviços e produtos oferecidos dentro da rede bem como os nomes, telefones e endereços dos participantes.

Quando alguém encontra um produto ou serviço de seu interesse, entra em contato com a pessoa que o está oferecendo e combina os termos da troca, estipulando-se o preço justo pela qualidade do produto ou serviço, a data e o local para a realização do intercâmbio.

O que é a feira de trocas?

É um momento em que os participantes do clube se reúnem para realizar seus intercâmbios. Como em uma feira normal, existe uma data e um local em que ela ocorre. Os participantes levam seus produtos e apresentam seus serviços. Mas a moeda utilizada é a moeda local. A feira é como uma grande festa onde todos se encontram, compartilhando seus trabalhos e colaborando uns com os outros em proveito de todos.

Como se inscreve um novo participante?

As formas variam de clube para clube. Alguns exigem um encontro prévio de formação, para que as pessoas compreendam a história e o objetivo dos clubes de troca, as responsabilidades, os direitos e os deveres de todos os participantes antes de iniciarem seus intercâmbios.

Outros clubes não fazem essa exigência. Assim, quando uma pessoa quer integrar-se à rede, ela vai até uma feira de troca e procura alguém da coordenação, que lhe explica como a rede funciona e lhe dá um guia do usuário e uma ficha de inscrição para que possa colocar seus dados, os serviços e os produtos que gostaria de oferecer à rede, assim como as demandas estáveis que deseja satisfazer na rede. Essas ofertas e demandas serão introduzidas na edição seguinte do catálogo, que é reeditado mensalmente. Após participar de algumas feiras e de se familiarizar com a dinâmica da rede, o novo participante receberá a mesma quantidade de moedas que os demais receberam quando entraram no clube, com a condição de devolver a mesma quantidade caso venha a deixar a rede. Antes disso, o novo participante pode fazer suas trocas na rede, oferecendo produtos e serviços pelos quais poderá receber em troca moedas locais que deverá necessariamente gastar em seus intercâmbios em cada feira.

A moeda social não deve ser acumulada...

...já que isso dificulta o fluxo normal de produtos e serviços na rede, não havendo nenhuma vantagem em fazer poupança. Alguns clubes trocam periodicamente as moedas antigas por moedas novas, desvalorizando-as em um pequeno percentual – processo que chamam de oxidação. Nesse caso, as pessoas que haviam juntado um pouco mais de moedas acabam em desvantagem, buscando desfazer-se delas em troca de produtos ou serviços. O mais importante, entretanto, é ter a consciência solidária de que quanto mais as moedas circulam, mais as pessoas estão intercambiando seus produtos e serviços, e que isso é bom para todos, de nada servindo fazer poupança de moeda local. O princípio básico é o de que a abundância econômica das redes torna desnecessário o acúmulo. Nessa nova lógica econômica, não é a moeda que tem valor, e sim a atividade econômica gerada, que pode ser registrada com as moedas para facilitar o intercâmbio.

E quem dirige a rede?

Ninguém e todos ao mesmo tempo. A lógica econômica horizontal das redes tem um caráter político, fazendo delas um espaço de decisão altamente democrática, em que as propostas de todos são analisadas por igual, de forma horizontal e consensual, respeitando-se o dissenso baseado em bons argumentos que permitem aprimorar o próprio funcionamento das redes.

Com efeito, existe um grupo que coordena cada clube de troca. Isso também varia bastante. Em geral, é formado por cinco a dez participantes que exercem a coordenação por períodos de três ou seis meses ou por períodos maiores. Os cargos de coordenação são rotativos entre os participantes dos clubes que integram as redes. Na maior parte dos clubes, as tarefas da coordenação são fáceis de realizar, exigindo pouco tempo e não muito trabalho. Em outros casos, quando os clubes são grandes e adotam sistemas mais complexos envolvendo atividades formativas, melhor organização de infraestrutura de intercâmbio e processos de oxidação, as atividades de coordenação podem ser consideradas como um outro serviço qualquer prestado à rede pelo qual as pessoas que executam esses trabalhos também receberão, do conjunto dos participantes, uma justa remuneração em moeda social.

Para garantir o sucesso e a continuidade das redes de troca, é necessário: que as tarefas sejam sempre registradas, a fim de que as coordenações seguintes e o conjunto dos participantes que venham a se integrar tenham a memória dos acertos e erros; e que um número cada vez maior de pessoas participe dos clubes, assegurando maior diversidade de produtos e serviços ofertados e maior volume de demandas que se ampliam à entrada de cada novo participante, evitando, pois, a dependência excessiva sobre algumas poucas pessoas tanto em suas ofertas quanto em suas demandas.

A feira de troca, como dissemos, acaba tornando-se muito mais do que um lugar onde se fazem trocas sem dinheiro: é uma festa onde as pessoas se conhecem, criam-se novos projetos, crescem a auto-estima das pessoas e a do bairro, seus recursos e sua qualidade de vida.

Como formar um primeiro clube de trocas

Em um artigo sobre “Como formar um primeiro clube de trocas pensando na economia global”, Heloísa Primavera apresenta algumas sugestões do que se deve fazer e do que não se deve fazer ao tratar das “idéias básicas para formar o primeiro clube em qualquer contexto”. Transcrevemos a seguir esse roteiro por ela redigido.²⁰

²⁰ PRIMAVERA, Heloísa. “Como formar un primer club de trueque pensando en la economía global”. Trad. Euclides André Mance. Medellín/Bogotá, jan. 1999. Disponível em: <www3.plala.or.jp/howto-es.html>.

Algumas sugestões em positivo (ou aspectos a realizar):

1) Reunir um grupo de umas 20 pessoas, no mínimo, para começar, liderado por dois a cinco líderes que estejam muito entusiasmados e comprometidos com o processo. Compartilhar os materiais disponíveis, em umas duas ou três sessões antes de começar a “trocar” em uma feira de lançamento.

2) Realizar o exercício de “reinventar o mercado” ou o exercício das “cinco colunas” *todas as vezes que se reúnem*, ainda que pareça inútil e repetitivo. A cada dia, cada pessoa pode mostrar um novo aspecto enquanto “produtor” ou “consumidor”, inovar em seu próprio *marketing* etc. Uma proporção adequada pode ser de 90 minutos para o “exercício” e 60 minutos para a “feira” propriamente dita.

3) Este exercício consiste em enunciar os seguintes itens:

– Nome e telefone.

– Atividade principal que desenvolve ou desenvolvia no mercado formal, tanto na área de produção como de serviços.

– Saberes que pode ensinar aos membros do nodo ou clube, sem necessariamente pretender cobrar por isso ou fazê-lo regularmente. Esta atividade contribui imensamente para que as pessoas descubram em que podem ser úteis às outras.

– Produtos e serviços que está obtendo do nodo ou da rede, que eram no começo inexistentes (necessidades satisfeitas hoje na rede). Este item mostra aos novos participantes que outras pessoas mudaram os seus hábitos de consumo e obtêm da rede produtos e serviços pelos quais “pagavam” com dinheiro no mercado formal ou não consumiam.

– Produtos, serviços ou “raridades” que queria encontrar mas ainda não encontrou (necessidades hoje insatisfeitas). Esta é a oportunidade para que outros percebam que eles próprios são nossos provedores “potenciais”.

Quando os outros membros escutam os itens 2, 3, 4 e 5, eles podem erguer a mão (silenciosamente) quando lhes interessa produzir ou consumir tal item. Assim se começa a visualizar o novo *mercado* que podem conformar em pouco tempo.

4) Reunir-se, regularmente, todas as semanas, ainda que haja poucas pessoas. Alcançar o compromisso de que ninguém desista antes de três meses de experiência para que a pessoa tenha a oportunidade de pôr-se à prova como *prosumidor* (produtor e consumidor).

5) Não esquecer de incluir em todas as sessões alguma atividade recreativa ou alguma atividade levemente mística, referente ao III milênio, conforme o grupo vá aceitando, para não reduzir a atividade a um supermercado de reposição.

6) Adotar, no possível, a coordenação compartilhada a partir da DGE (Dinâmica Grupal Explícita, de W. de Gregori), com os papéis mínimos de recepcionista (recebe e situa as pessoas), cronometrista (cuida da duração do tempo para que se conclua no horário), secretário (anota os nomes, telefones e ofertas para que depois se confeccionem as listas), monitor de qualidade e preço, descobridor de jogos triádicos, condecorador de solidário, empreendedor e político, e animador (que dá a palavra e conduz a reunião). Quando termina o encontro, o recepcionista cuida para que a sala fique arrumada, pedindo a colaboração dos presentes e exercendo a função de responsável da limpeza (não necessariamente o que limpa). Se os sócios contribuem desde o primeiro momento com 0,5C [C = crédito] (se são mais de 20) ou 1C (se eles são menos), todas essas funções são então retribuídas de acordo com o total arrecadado e conforme as proporções que cada grupo decidirá. Nós devemos evitar ao máximo todo trabalho voluntário, posto que na rede este não tem sentido: temos a “moeda social” de que necessitamos, não aquela que o Banco Central deixa em circulação. Além disso, é deste modo que hierarquizamos as funções de condução e animação do nodo e permitimos que os que não têm produção suficiente possam usar os créditos e mover o mercado. Não cobrar créditos por um trabalho realizado é paralisar o mercado: na rede isso é o oposto da solidariedade...

7) Insistir na adoção de todas as formas de capacitação que possam contribuir para desenvolver nosso exercício (não só do uso de belas palavras) de:

– capacidade de ser solidários: que se expressa, no mínimo, em consumir o mesmo tanto que se produz (*não economizar*);

– capacidade de ser empreendedores: aumentar gradualmente a quantidade e qualidade de produtos e serviços que nós produzimos e consumimos neste sistema solidário. Apontar a formação de microempreendimentos individuais ou coletivos, com projeção a reinserir-se no mercado formal;

– capacidade de ser socialmente responsáveis (ou responsáveis pelo outro): assumir periodicamente papéis de interesse coletivo como são a difusão do sistema, a negociação de espaços na imprensa, espaços melhores para as feiras, novos sócios com novos produtos etc.

Algumas sugestões em negativo ou aspectos a evitar:

1) Evitar permanecer na função de coordenação quando o grupo já pode mudar sua condução. Para isso, basta agregar entre nossas responsabilidades (quando somos os fundadores), a de formar sucessores... Os últimos dois meses podem ser de condução compartilhada e o período total não deveria exceder, no máximo, a oito ou dez meses.

2) Evitar ocupar-se de *tudo* aquilo que o grupo necessita e ser um “exemplo” de condução. Como o grupo faz as suas normas, podem-se negociar vários papéis distintos para distintos membros, com rodízio a cada um ou dois meses.

3) Evitar – absolutamente – ser confundido ou identificado com qualquer corporação, por mais ecumênica que seja: religião, partido político, instituição etc. Todos podem colaborar, sem pretender exclusividade na parceria.

4) Evitar o controle da informação que conduz à idéia de conspiração. Substituí-lo sempre pela idéia de responsabilidade compartilhada. Cada grupo definirá qual é a melhor expressão desta condição.

5) Evitar a enfermidade infantil da rede, também conhecida como nodismo (ou grupismo). Todos os *prossumidores* são membros desta grande empresa social virtual, e, se freqüentamos vários nodos como prática de rotina, fazemos a prevenção desta terrível enfermidade.

6) Evitar “dar aulas” aos novos participantes: somente acompanhá-los em seu descobrimento pessoal. Para isso, recordar a importância que teve, em cada processo, a aprendizagem a partir de resultados não-desejados (também conhecidos como “erros”).

Declaração de princípios da rede global de troca

Os princípios básicos da rede global de troca são os seguintes:

1) Nossa realização como seres humanos não necessita estar condicionada pelo dinheiro.

2) Não buscamos promover artigos ou serviços, mas nos ajudar mutuamente na busca de um sentido de vida superior, mediante o trabalho, a compreensão e o intercâmbio justo.

3) Sustentamos que é possível substituir a competição estéril, o lucro e a especulação pela reciprocidade entre as pessoas.

4) Cremos que nossos atos, produtos e serviços podem responder antes a normas éticas e ecológicas que às orientações do mercado, do consumismo e da busca de vantagens a curto prazo.

5) Os únicos requisitos para ser membro da rede global de troca são: participar das reuniões grupais, capacitar-se e ser produtor e consumidor de bens, serviços e saberes, no quadro das recomendações dos círculos de qualidade e auto-ajuda.

6) Sustentamos que cada membro é o único responsável por seus atos, produtos e serviços.

7) Consideramos que pertencer a um grupo não implica nenhum vínculo de dependência, posto que a participação individual é livre e estendida a todos os grupos da rede.

- 8) Sustentamos que não é necessário que os grupos se organizem formalmente, de modo estável, posto que o caráter da rede implica a rotação permanente de papéis e funções.
- 9) Cremos que é possível combinar a autonomia dos grupos na gestão de seus assuntos internos com a vigência dos princípios fundamentais que fazem pertencer à rede.
- 10) Recomendamos que os integrantes não respaldem, patrocinem ou apoiem financeiramente – como membros da rede – causas alheias a ela.
- 11) Sustentamos que o melhor exemplo é nossa conduta. Guardamos segredo sobre os assuntos privados e prudência no tratamento público de temas da rede que dizem respeito ao seu crescimento.
- 12) Cremos profundamente na idéia de progresso entendido como consequência do bem-estar sustentável do maior número de pessoas do conjunto das sociedades.

Conforme esclarecem os membros da equipe impulsora dessa rede na Argentina, a interpretação desse código é livre e cada grupo se encarrega, ao seu modo, de pôr em prática esses princípios. Contudo, o mais importante, como eles destacam, não é encher o grupo com leis e regulamentos rígidos, mas prezar pela confiança e reciprocidade entre as pessoas.

8.2 Redes de trocas solidárias: vivenciando as experiências dos grupos do Rio de Janeiro*

Uma proposta que o PACS (Políticas Alternativas para o Cone Sul) tem feito em torno das discussões dos grupos de troca do Rio de Janeiro é a importância de entender a rede de trocas solidárias como uma das vertentes no contexto da socioeconomia solidária. Esta procura resgatar o sentido original da palavra “economia”: gestão (do grego “nomos”) da casa (“oicos”), ou cuidar da casa. A idéia vai desde o nosso corpo enquanto nossa primeira moradia, nossa casa física, nosso Estado, nosso país até o nosso planeta. A socioeconomia solidária se apresenta enquanto uma proposta de gestão, controlada e administrada pela sociedade, em função das necessidades reais de todos e todas para viverem bem e em fartura, na busca da construção de uma nova sociedade, baseada em novos valores, relações e olhares sobre a economia.

* Esta seção foi elaborada por Robson Patrocínio, educador popular e animador da RTS/RJ (PACS/RJ), e Ruth Espínola Soriano, socioeconomista e animadora da RTS/RJ (PACS/RJ).

Trabalhando nesse sentido,

aproveitamos a segunda oficina do Curso de Viabilidade Socioeconômica, do Fórum do Cooperativismo Popular do Rio de Janeiro, para fazer um jogo educativo sobre a rede de trocas solidárias usando moeda própria. O objetivo era introduzir para os participantes a teoria e a prática das trocas solidárias, no contexto de uma oficina centrada na autogestão. Na terceira oficina do curso, organizamos a seção de fundação do primeiro grupo da rede de trocas solidárias usando moeda própria. A idéia era que esse primeiro grupo funcionasse como uma espécie de laboratório, motivando a criação de novos grupos.

Passos da criação do primeiro grupo:

- 1) Conversa sobre os objetivos da rede no contexto da socioeconomia solidária.
- 2) Acordo/contrato com base em certos princípios.
- 3) Criação coletiva da moeda comunitária: nome, valores de referência.
- 4) Escolha da coordenação, secretária, recepcionista. Definição dos valores a pagar por seu trabalho.
- 5) Recolha de telefones, fax e correio eletrônico de contato. Mapa das demandas e ofertas dos participantes.
- 6) Feira.
- 7) Avaliação.
- 8) Conversa sobre a proposta de Carta de Princípios da Rede. Emendas e aprovação.
- 9) Redefinição do nome da moeda e do grupo.
- 10) Definição da coordenação, secretária, recepcionista. Definição dos valores a pagar por seu trabalho.
- 11) Distribuição da versão preliminar do catálogo e diretório dos participantes. Atualização das demandas e ofertas dos participantes. Recolha de telefones, fax e correio eletrônico de contato.
- 12) Marcação das próximas reuniões e feira.
- 13) Avaliação (ARRUDA, 1999).

Somos hoje três grupos de troca que efetivamente estão funcionando: Mutirão Quilombo da Baixada/Nova Iguaçu, Mutirão Quilombo da Serra/Teresópolis e Mutirão Quilombo do Catete, que foi o primeiro grupo a trabalhar a iniciativa das trocas.

– O *Mutirão Quilombo do Catete* existe desde 1999 e utiliza como moeda comunitária o tupi. As feiras são quinzenais e realizadas durante a semana, à noite. Elas acontecem no espaço cedido pelo Museu da República, espaço

este com grande circulação de pessoas e que oferece uma infinidade de atividades para seus frequentadores. A maioria das pessoas que participa desse mutirão vem do Catete e de bairros vizinhos. São de classe média e pouco produzem para as feiras, trazendo consigo muitos produtos industrializados para os intercâmbios. O número de participantes é grande, mas com pouca frequência nas feiras. Muitas trocas acontecem fora dela.

- O *Mutirão Quilombo da Baixada* se reúne no município de Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense – município que apresenta grandes problemas sociais. Esse grupo surgiu em 2001 e utiliza como moeda social o zumbi (homenagem ao líder negro Zumbi dos Palmares). A maioria das pessoas que dele participam é de classe baixa, proveniente de cooperativas e da Igreja Católica. As feiras são mensais, ocorrendo sempre às sextas-feiras à tarde. Elas são acompanhadas de oficinas diversas, nas quais as pessoas elaboram seus produtos, trocando-os em seguida. Nas feiras não se encontram produtos rurais. Em sua maioria são artesanatos e produtos da medicina natural, havendo também muitos produtos industrializados.
- O *Mutirão Quilombo da Serra/Teresópolis*, desde sua criação em 2001, sofreu várias modificações e grandes altos e baixos, tanto em relação ao espaço e aos dias de realização das feiras quanto em relação aos participantes que, no início, eram de classe média alta. Hoje as feiras são semanais, sempre aos domingos à tarde, acontecendo num sítio próximo a uma favela. A moeda utilizada também é o tupi. O público participante da feira vem dessa favela, juntando-se com moradores do sítio e outros vizinhos. Diferente dos outros dois grupos, esse tem características mais rurais, tendo nas feiras produtos bem variados, desde feijão, milho e bolos a produtos industrializados, como roupas, brinquedos etc. Destaca-se a grande participação de crianças nessas feiras. Conforme a mobilização durante a semana, chega-se a ter até 60 pessoas participando.

De maneira geral, podemos dizer que cada grupo é totalmente autônomo e crítico ao sistema neoliberal. As moedas comunitárias desses grupos possuem a mesma paridade e o mesmo lastro. Há intensa comunicação entre eles, mas, por outro lado, poucas trocas materiais. Em razão dessa dificuldade, surgiu a necessidade de elaboração de um catálogo comum com as demandas e ofertas dos três mutirões.

Em cada feira, procura-se garantir momentos de reflexão em torno de temas sugeridos pelos membros dos grupos, reflexão esta que é sempre

trabalhada de maneira criativa, com dinâmicas e vídeos. O objetivo é debater encaminhamentos e encontrar possíveis caminhos a seguir.

Outra preocupação é manter a coordenação geral, com a função de descentralizar as tarefas e facilitar os trabalhos, cuidando-se para que não se torne detentora das decisões.

Temos percebido nesses quase três anos de projeto da rede fluminense de trocas solidárias

a importância de os grupos se formarem em cada local, pessoas que moram próximo, na vizinhança ou que trabalham no mesmo espaço, membros de uma mesma cooperativa, que podem estar se juntando para compartilhar as suas necessidades, como também para identificar os recursos, as capacidades que nós temos a oferecer para aquele grupo (ARRUDA, 2000).

Pessoas que já faziam trocas no seu dia-a-dia, que têm experiências diversas em torno dessas trocas e que, juntas, estão se questionando e descobrindo a força de criar e recriar produtos, serviços e relações humanas, indo além do simples ato das trocas e das feiras, redescobrimo o valor do trabalho humano e da dignidade maior de cada pessoa que nunca se reduz a um produtor ou consumidor.

Outro ponto relevante na avaliação dessa caminhada é a visão de que os grupos não são projetos isolados dentro de cada bairro, mas estão conectados a muitos outros grupos e iniciativas locais, como colégios, associações de moradores, grupos ligados às diversas igrejas ou ao comércio local.

Geralmente, a iniciativa de criar novos grupos de trocas provém de pessoas que já estão desenvolvendo algum tipo de trabalho local. Elas perceberam que as trocas podem ser mais um instrumento a fortalecer suas ações, além de possibilitar a articulação com outros grupos da região.

Olhando para o conjunto das ações e reflexões aqui relatadas, podemos afirmar que não existe uma receita ideal para criar um grupo de troca, pois cada grupo, inserido em realidades diversas, vai criando sua própria dinâmica, fazendo seu próprio caminho.

Em relação ao tempo necessário para a criação de um novo grupo, acreditamos que não se pode estipular que isso ocorra em duas semanas, em um mês ou em um ano. Acreditamos que é necessário desencadear o processo, discutindo com os participantes, a partir da realidade do grupo, todas as

possibilidades e potencialidades existentes. E juntos refletir, a partir daquilo que o grupo esteja construindo, o melhor momento para efetivar a criação de um novo mutirão, clube ou grupo de trocas.

No entanto, quando o PACS é chamado para assessorar grupos de troca, pertencentes a uma comunidade, pede-se sempre aos participantes que levem produtos para que em todo o processo formativo as trocas sejam realizadas. Trabalha-se também com o pressuposto de que cada pessoa e grupo já tem uma experiência acumulada. Assim, a proposta é estabelecer trocas entre esses acúmulos trazidos pelos grupos e as experiências, as vivências e as teorizações realizadas no Brasil e no exterior que o PACS vem acumulando, tanto no horizonte das trocas quanto em vários ambientes afins aos da socioeconomia solidária.

Como nas demais práticas de economia solidária, também aqui temos algumas certezas e muitas dúvidas que juntos vamos enfrentando, buscando respostas que nem sempre vamos encontrar, respostas que somente na caminhada vamos construindo juntos.

Mas estamos convictos de que precisamos construir uma outra globalização onde todos e todas tenham vez e voz. Nesse sentido a rede de troca aparece somando forças com tantos outros projetos que geram vida. Portanto, ela não é “o projeto”, “a solução”, mas uma das formas de organização da vida no modelo da socioeconomia solidária (REDE..., 2001).

Referências bibliográficas

- ARRUDA, M. Socioeconomia solidária: construindo a democracia econômica. *Ficha PACS/DPH – Criando a rede de trocas solidárias no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Série Semeando Socioeconomia n. 2, out./nov. 1999.
- _____. Economia solidária, uma alternativa ao capitalismo. Porto Alegre, *Revista Mundo Jovem*, p. 11s, mar. 2000.
- REDE de trocas: uma proposta para o desenvolvimento local. *Jornal Se Liga no Sinal* (Informativo do Cepel – Centro de Estudos e Pesquisa da Leopoldina), ano X, n. 49, out./nov./dez. 2001.

9. Como montar uma loja de economia solidária*

Neste capítulo indicamos os principais aspectos referentes à organização de uma loja da economia solidária e em seguida fazemos um breve relato do surgimento da loja da Rede Sol em Curitiba. Sobre o plano de negócios do empreendimento, veja-se o capítulo que trata do detalhamento empresarial no setor do comércio.

Organizando a loja

Na organização de uma loja é fundamental definir claramente o que será comercializado e o seu público-alvo. É preciso fazer uma pesquisa na rede e no mercado para ver quais são as demandas a serem atendidas e que áreas estão mais descobertas pelo comércio local na região onde a loja será organizada.

Algumas lojas da economia solidária comercializam somente produtos que tenham sido feitos de maneira solidária, como no caso da Loja da Etiqueta Popular em Porto Alegre. Outras tanto comercializam produtos que tenham sido elaborados solidariamente quanto atuam no comércio de outros produtos que são adquiridos de fornecedores normais de mercado. Nesse caso, parte-se da idéia de que é necessário produzir nas redes tudo o que os consumidores necessitam para seu bem-viver. Contudo, se nas redes certos produtos ainda não estão disponíveis, então se podem comercializar na loja, de maneira solidária, produtos oriundos do mercado, adotando critérios rigorosos na seleção dos fornecedores. Assim, o excedente gerado sobre a comercialização de tais produtos permite incrementar o faturamento da loja e a sua respectiva contribuição para o fundo solidário de reinvestimento da rede, contribuindo assim para o surgimento de novos empreendimentos que venham a produzir nas redes aqueles itens que ainda são adquiridos de fornecedores de mercado. É com essa lógica que funciona a loja da Rede Sol em Curitiba desde o início de seu funcionamento em 2000.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

Aspectos técnicos e legais

É necessário escolher bem o local para que seja de fácil acesso ao público que se pretende atingir e pouco oneroso ao custo fixo da loja. Às vezes, boa parte do faturamento é destinada a pagar o aluguel e a manutenção do espaço. É preciso ver quanto custará a reforma do imóvel, se o proprietário irá cobrar "luvas" etc., para que se defina a conveniência daquele ponto comercial. Conforme os gastos a serem feitos, é preferível escolher outro local.

Também é preciso levar em conta a área mínima que é determinada por lei para a instalação da loja, que varia segundo o ramo de atuação e as legislações estaduais, bem como informar-se sobre o que elas determinam para o ramo de atividade prevista, particularmente no que diz respeito ao Código Sanitário.

Em geral, para a abertura de uma empresa *mercantil* ou *mercantil com prestação de serviço* é necessário: a) providenciar registro na junta comercial, registro na secretaria da Fazenda e inscrição na prefeitura municipal; b) verificar na prefeitura quais são as exigências legais previstas na lei de zoneamento acerca da localização do imóvel onde funcionará a loja; c) obter o alvará de funcionamento, o alvará da vigilância sanitária e o registro no INSS; d) confeccionar o talão de notas fiscais; e) verificar se as condições físicas do estabelecimento estão de acordo com as especificações do Corpo de Bombeiros. É importante, por fim, conhecer o Código de Defesa do Consumidor para que a loja opere de acordo com as normas ali estabelecidas. Para outras informações, procure a rede solidária de sua cidade ou seu Estado.

Algumas sugestões

É preciso cuidado com a aparência da loja, a disposição dos produtos, a limpeza e a luminosidade, o som ambiente e outros detalhes que a tornem bela e despertem no consumidor uma sensação agradável por estar ali. Não se deve esquecer de colocar alguns quadros ou cartazes vinculados às lutas sociais e questões ecológicas, bem como disponibilizar folhetos das diversas organizações populares e um quadro com a agenda da rede local, para que a loja possa contribuir para a difusão das lutas e a organização popular. Sendo um espaço de comercialização permanente, ela pode se tornar uma referência na divulgação dos cursos de economia solidária e outras atividades da comunidade local, na organização de compras coletivas, feiras, *shows*, *quermesses*, promoções etc.

Algumas lojas, nas periferias das grandes cidades, surgem nas varandas das casas e desse modo funcionam durante algum tempo (ou mesmo muito tempo) até que se alavanquem os recursos necessários para regularizar o empreendimento, com todos os aspectos requeridos.

Alguns municípios em particular possuem programas de geração de trabalho e renda que facilitam o funcionamento provisório de certos tipos de empreendimento durante determinado período de tempo. Veja com a rede solidária mais próxima qual é a melhor alternativa de viabilização da loja na sua realidade concreta.

Mobilização da comunidade

É muito importante mobilizar a comunidade em torno da loja. Pelo seu caráter solidário e ecológico, ela surge não apenas como mais um empreendimento qualquer, mas como uma conquista da organização popular, como a realização de um pequeno passo na construção de um mundo mais justo e solidário, como uma alternativa para a prática do consumo solidário em favor do bem-viver de todas as pessoas. Sem mobilização, organização e conscientização da comunidade, a loja se torna apenas mais um empreendimento comercial. Por isso, é preciso fazer campanhas de divulgação, distribuir folhetos, gerar catálogos de produtos em que se apresentem também as histórias de vida dos produtores, o quanto a economia solidária contribui para a geração de postos de trabalho com distribuição de renda, para o equilíbrio ecológico e os diversos outros benefícios por ela gerados.

Como surgiu a loja da Rede Sol

Em agosto de 1999, foi organizada no Bairro Novo, periferia sul de Curitiba, a Feira dos Produtores, com aproximadamente 60 feirantes, tendo apoio da associação de moradores local, com a finalidade de comercializar diretamente seus produtos. Todos buscavam comprar os produtos uns dos outros, contribuindo assim para garantir as vendas de cada um. A feira funcionava somente aos sábados e na rua, exposta a chuvas, ventos e outras intempéries. Após alguns meses de funcionamento, as dificuldades aumentaram. Alguns feirantes tinham pouco apoio da família. E assim, aos poucos, o número de participantes foi diminuindo. Por fim, restaram 12. Estes, então, decidiram estruturar um ponto permanente de comercialização.

Em março de 2000, convidaram outros produtores, alugaram um conjunto comercial no Bairro Novo e montaram a loja da Rede Sol, atuando nas áreas de confecção, artesanato, utilidades domésticas, armarinho, conveniência, alimentação, plantas, ornamentação e aviário. Entre os produtos, na área de alimentação, incluem-se os itens comercializados pela Cooperativa Central da Reforma Agrária do Paraná: leite longa vida, geléias, chás, mel, feijão e outros.

Na época, participavam do empreendimento cerca de 20 produtores ou comerciantes. Cada qual colaborava com uma taxa mensal para cobrir as despesas fixas, havendo uma escala de revezamento na loja, com cada um dos produtores atuando alguns dias por mês como vendedores. O espaço foi divulgado nas comunidades da região, e o volume de vendas aumentou aos poucos.

Posteriormente, o ponto da loja foi mudado para uma área mais central no bairro. Mesmo assim, alguns produtores, particularmente de artesanato, não alcançaram o volume de vendas esperado, preferindo então apenas participar das feiras e outras atividades de economia solidária que ocorrem periodicamente na cidade.

Atualmente, uma segunda loja da Rede Sol foi montada. Ambas vêm se mantendo com o empenho de todos os participantes. Uma das idéias para ampliar o faturamento conjunto é organizar, por meio delas, um sistema de compras coletivas.

Mais informações

Lojas da Rede Sol
<www.redesolidaria.com.br/pr/lojas/redesol>
Terezinha Margarida da Silva
Rua Constantin Frantzezos, 173
Sítio Cercado, Curitiba – PR
CEP: 81920-190
Tel.: (41) 349-9861

10. Como organizar uma feira ou mostra de economia solidária*

Neste capítulo vamos esclarecer a diferença entre *feira* e *mostra* de economia solidária, os principais aspectos referentes à sua organização, bem como apresentar em rápidas linhas como é organizada a principal feira de economia solidária do país.

10.1 Organizando uma feira/mostra de economia solidária

O que são feiras e mostras

Uma *feira* é um espaço em que periodicamente produtores e consumidores se encontram para realizar a compra e a venda dos produtos sem intermediários. Em geral, isso é vantajoso para ambos. Não há custos adicionais de manutenção de uma loja, e o tempo de operação das vendas fica programado, facilitando ao produtor planejar sua produção, prevendo a data de realização da feira. Leva até ela um certo volume de produtos, dentro de uma previsão de vendas. Nessa prática de comércio não há tampouco a necessidade de transportar a mercadoria após a venda para entregá-la em algum outro local, pois o cliente a leva consigo. Quanto maior a variedade de produtos da feira, maior interesse poderá despertar nos consumidores.

Algumas feiras de produtos típicos, regionais ou de certas comunidades étnicas são acompanhadas de festas, danças, gincanas, jogos e brincadeiras. Essas atividades podem ter um duplo caráter: celebrar a vida da comunidade, preservar tradições e gerar laços comunitários, como também atrair um maior número de pessoas à feira.

A *mostra*, diferentemente da feira, não é um espaço em que as mercadorias vendidas são imediatamente levadas pelo consumidor. A idéia é apresentar os diversos produtos e demonstrar suas características para possíveis compradores que farão encomendas a serem entregues posteriormente. A mostra visa desencadear negócios a serem consumados posteriormente e exige o transporte

* A primeira parte deste capítulo foi elaborada por Giselle Moura Schnorr e Euclides André Mance. Na segunda parte foram recolhidas contribuições de Irmã Lourdes Dill e da equipe do Projeto Esperança/Cooperança, resumidas pelo organizador do livro.

apenas dos produtos que serão exibidos, bem como a confecção de catálogos e folhetos com informações do produto e de quem o vende etc. A infraestrutura requerida para feiras e mostras pode variar, devendo no segundo caso ser apropriada para a demonstração mais detalhada do funcionamento dos produtos em seus vários aspectos.

O público de ambas também é distinto, mas tanto a feira quanto a mostra podem ser organizadas simultaneamente em espaços contíguos. No caso da economia solidária, as feiras podem ser uma boa forma de aglutinar inúmeras pessoas que estão atuando na informalidade, possibilitando sua aproximação, compreensão e participação das redes solidárias.

As feiras e mostras da economia solidária

A organização de *feiras de economia solidária* é uma das alternativas para a socialização das experiências de produção, a prestação de serviços e o exercício do consumo solidário da comunidade. Podem proporcionar um rico intercâmbio de experiências entre produtores, prestadores de serviços e consumidores. Portanto, não significam apenas a comercialização de produtos, sendo um exercício político e ético de construção de uma economia pautada no ser humano, e não na mercadoria. Trata-se, pois, de ativar um canal de comercialização, voltado à realização de vendas, sem descuidar dos demais aspectos, sem os quais a feira deixa de ser um evento de economia solidária.

Igualmente, podem-se organizar *mostras de economia solidária* em que a ênfase desloca-se dos produtos, repousando na apresentação dos processos tecnológicos, ecológicos e solidários em que foram produzidos, os benefícios que provocam para as comunidades e ecossistemas. É preciso equilibrar os diversos aspectos, salientando-se a qualidade técnica dos produtos que devem ser adequados a satisfazer o bem-viver do consumidor. Em uma mostra, busca-se entabular negócios a serem concretizados posteriormente. E isso exige demonstrar, da melhor maneira possível, todas as qualidades técnicas, solidárias e ecológicas do produto.

As feiras e mostras de economia solidária envolvem, além das atividades comerciais, diversas dimensões pedagógicas e educativas, sendo em geral acompanhadas de palestras, oficinas e atividades artísticas e culturais envolvendo dança, música, teatro etc. A feira, assim, é um momento de comercialização e de encontros, humanos e prazerosos, para todos os participantes, produtores e consumidores.

Alguns aspectos sobre como organizar uma feira/mostra de economia solidária

A) Antes da feira

– *Definir coletivamente o melhor local e data para a realização da feira:* do ponto de vista tanto da circulação de pessoas no local quanto da estrutura necessária (banheiros, segurança etc.); é importante considerar o envolvimento da feira com a comunidade; quando os produtores são de várias regiões da cidade, é interessante realizar um rodízio do local das feiras, contemplando e envolvendo as diversas comunidades, pois a feira é uma oportunidade de divulgação da rede de economia solidária na região em que ela se realiza; a data para feiras mensais deve ser, preferencialmente, depois da data de recebimento dos pagamentos e pensões dos consumidores ou anteceder dias festivos como Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais etc., aproveitando-se a oportunidade também para desmontar o significado mercantilista atribuído a essas datas pelo comércio capitalista.

– *Estabelecer coletivamente quais os critérios de participação:* é importante, enquanto exercício de autogestão, a definição democrática dos critérios de participação na feira. Por exemplo: a) concordar com a distribuição solidária de parte do excedente produzido, a ser depositado no fundo solidário da rede local, que tem por finalidade contribuir para a cobertura dos custos da feira e a organização de novos empreendimentos, visando gerar novos postos de trabalho, ou para a qualificação e o aprimoramento dos empreendimentos já integrados na rede; b) ter participado das assembleias e reuniões da rede local, assumindo os princípios da economia solidária (não-exploração do trabalho, respeito ao meio ambiente etc.). Sempre que possível, deve-se evitar estipular taxas iguais para todos, pois alguns produtores, às vezes, chegam até mesmo a emprestar recursos para deslocar-se até a feira. No caso de se estipular uma taxa única, é preciso evitar que essa taxa impeça as pessoas, em dificuldades maiores, de poder participar como as demais.

Observação:

– Caso seja utilizado também o intercâmbio com moeda social (ver capítulo sobre como organizar um clube de troca), deve-se: a) estabelecer cuidadosamente as regras para que esse intercâmbio, mesmo ocorrendo durante toda a feira, seja feito de acordo com as normas dos clubes existentes e somente entre os participantes dos clubes; b) organizar alguma atividade pedagógica durante a feira para que outras pessoas interessadas

- pela dinâmica da moeda social possam compreender melhor como esse tipo de intercâmbio solidário funciona e possivelmente ingressar no grupo.
- Caso pagamentos venham a ser feitos com cartões de crédito local, os procedimentos a serem cumpridos são os mesmos estabelecidos pela entidade responsável pelo sistema (ver capítulo sobre como montar um cartão de crédito solidário local).
 - *Eleger comissões* para: a) negociar a concessão do espaço (ginásio de esporte, pátios de igrejas, praças etc.) e a autorização para a realização da feira, caso se pretenda fazê-la em lugar público; b) realizar as inscrições e produzir o cadastro de participantes; c) viabilizar bancadas ou barracas para a exposição dos produtos, quando a feira for em local aberto, para proteção do sol e da chuva; d) planejar as atividades culturais e pedagógicas que ocorrerão na feira; e) realizar a divulgação para os produtores e consumidores que queiram participar, especialmente na comunidade em que a feira irá ocorrer (*releases* para jornais, rádios, TVs; carro de som pelo bairro; folhetos nas escolas, igrejas, terminais de trens e ônibus; malas diretas e informes em periódicos das entidades envolvidas etc.); f) cuidar da limpeza e da segurança durante a feira; g) registrar com fotografias, áudio e vídeo a feira, desde o início até o fim (se for possível, tirar uma fotografia de cada barraca com os respectivos produtores); h) outras comissões que se façam necessárias em razão das particularidades específicas da feira que está sendo organizada.
 - Definir os prazos para a inscrição dos feirantes e para gerar os cadastros e catálogos com os dados recebidos.
 - Elaborar adequadamente a ficha de inscrição: ela é um instrumento muito importante, podendo contemplar:
 - 1) *Indicações gerais*: nome do empreendimento (se houver), endereço completo, fone, fax, correio eletrônico, endereço na Internet, rede ou organização solidária a que está vinculado; indicações dos responsáveis pelo empreendimento.
 - 2) *Informações sobre o perfil do empreendimento*: tipo de negócio, produto ou serviço que realiza, capacidade mensal de produção, faturamento mensal, quantas pessoas trabalham no empreendimento e sua remuneração, custo de aquisição mensal de matérias-primas ou outros materiais e outros custos mensais. Em geral, produtores que não estão mais bem organizados têm dificuldade de responder sobre esses itens. É necessário pelo menos que eles indiquem, com detalhes, o que produzem e vão levar para a feira e quais os insumos e outros materiais que compram ou necessitam para produzi-los.

- 3) *Outras informações importantes*: a) responsáveis pela exposição na feira (nome, telefone, endereço, correio eletrônico etc.); b) por que deseja participar da feira?; c) permite incluir os produtos e contatos informados em um catálogo geral de divulgação?; d) outras informações.
- *Organizar o cadastro*, a partir das inscrições, agrupando os produtores e prestadores de serviço por setor de atuação: por exemplo, artesanato, confecção, alimentação, higiene e limpeza, serviços etc.
 - *Organizar um catálogo* subdividido por setores e listando em colunas sucessivas:

Empreendimento /produtor	Endereço	Contato	Telefone	Insumos e materiais que compra	Produtos e serviços que oferece
Maria Tereza				Farinha de trigo, ovos, fermento etc.	Pães, bolos e biscoitos
José Teixeira				Materiais de escritório	Contabilidade

Obs.: Esse cadastro pode ser utilizado tanto para a organização da feira, reunindo os participantes por setores, já prevendo a subdivisão do espaço, quanto para a confecção de uma cartilha ou jornal de divulgação, incentivando o consumo solidário para além das feiras. Também possibilita aos produtores visualizar possíveis parcerias na aquisição conjunta de insumos ou na realização de negócios entre si.

- *Informar o horário de início e de término da feira* aos participantes que se inscrevem e enfatizar a responsabilidade de todos para com a limpeza do local e para com as tarefas predefinidas.
- *Produzir material de suporte: catálogo, crachás* para os participantes; alguns *cartões de visita* (impressos em folhas de sulfite) para cada feirante poder entregar a possíveis clientes; *selos* indicativos da feira, a serem fixados nos produtos vendidos (contendo telefones da rede ou da coordenação, endereço da página da rede na Internet ou de seu fórum eletrônico e local onde está disponível o catálogo dos produtos e serviços oferecidos); pequeno *texto sobre a importância da economia solidária* a ser distribuído aos consumidores.

B) Durante a feira

- As equipes responsáveis por suas tarefas devem estar atentas para que tudo saia a contento.
- Cuidar para que o ambiente esteja sempre limpo e agradável.
- Distribuir os catálogos entre os produtores.
- Verificar se os cadastros foram preenchidos corretamente.
- Conversar com os produtores sobre as possibilidades de parcerias entre eles, com base nos dados do catálogo.
- Informar periodicamente a programação do dia: apresentações, palestras e oficinas.
- Cada produtor deve fazer uso da palavra no sistema de som por alguns instantes, falando de seus produtos e da importância da economia solidária para a construção de um mundo melhor.
- Distribuir o folheto aos consumidores (com o texto sobre a economia solidária e a relação de produtos e serviços oferecidos na feira com a indicação de telefone para contato com os produtores e a rede); conversar com eles/as sobre o significado da economia solidária sem importuná-los/as.
- Recolher impressões sobre a feira junto aos consumidores: aspectos que gostariam de destacar positivamente e aspectos de que não gostaram, o que eles procuraram e não encontraram, dificuldades quanto ao local, qualidade dos produtos etc.
- No horário de encerramento, desmontar as barracas, cuidar da limpeza e organizar o local, para que a entidade que cedeu o espaço venha a fazê-lo novamente.
- Reafirmar a importância da participação de todos para a avaliação da feira no dia combinado.

C) Depois da feira

- Realizar em data posterior a reunião de avaliação, em que cada produtor se manifeste sobre suas expectativas, se foram atingidas ou não, aspectos positivos, negativos e o que poderia ser melhorado.
- Debater e aprovar propostas de continuidade, que podem incluir:
 - estabelecer a periodicidade da feira;

- fazer compras em conjunto dos insumos, para reduzir custos;
 - organizar compras coletivas de produtos finais para o conjunto das famílias que estão participando da feira;
 - divulgar a lista de produtos e serviços na Internet no portal <www.redesolidaria.com.br>;
 - reunir os empreendimentos por setor para definir ações possíveis;
 - planejar outras formas de venda possíveis (loja, entrega em domicílio etc.);
 - refletir sobre como a feira fortalece a rede e vice-versa.
- Com os dados recolhidos nos cadastros e as fotografias feitas na feira, é possível valer-se dos serviços gratuitos disponíveis em <www.redesolidaria.com.br> e outros *sites* para:
 - criar uma página na Internet para a divulgação das próximas feiras;
 - criar uma página na Internet para cada produtor;
 - catalogar os empreendimentos, produtos e serviços no sistema Busca Solidária, disponibilizando essas informações pela Internet, ampliando sua divulgação;
 - feita a catalogação, gerar diagnósticos de cadeia produtiva envolvendo o conjunto dos feirantes e outros produtores da região, bastando, para tanto, acionar o sistema Bolsa de Negócios/Cadeias Produtivas e delimitar a pesquisa indicando os insumos e materiais que os produtores compram e a cidade ou o Estado em que estão situados. Tem-se como resultado a lista de todos os produtores que compram e vendem um mesmo insumo, facilitando sua aquisição conjunta ou possíveis negócios entre eles;
 - valer-se de um sistema de comércio eletrônico conjunto (feiraweb) para todos os participantes comercializarem seus produtos pela Internet, necessitando-se para tanto seguir todos os aspectos já mencionados na seção sobre como montar um sistema simplificado de comércio eletrônico.

10.2 Repercussão e crescimento das feiras de economia solidária

Uma das mais importantes feiras de economia solidária no Brasil ocorre anualmente em Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Trata-se da Feira Estadual do Cooperativismo Alternativo, o maior evento do cooperativismo alternativo do país, que vem ganhando uma participação cada vez maior também de organizações do exterior. No ano 2000, em um evento paralelo à feira, oportunizado pela presença de participantes de diversas organizações de economia solidária de vários países,

teve seu início ali a Rede Global de Socioeconomia Solidária. A edição da feira em 2002 contou com: 300 empreendimentos e expositores, representando 520 grupos e empreendimentos; 76 entidades apoiadoras; 330 variedades de produtos rurais e urbanos; 108 municípios representados, de sete Estados diferentes, de onde partiram 23 caravanas; representantes de organizações de sete países e de 12 universidades. Além disso, 37 veículos de comunicação divulgaram o evento no Brasil. Cerca de 33 mil pessoas passaram pela feira e pelos eventos a ela integrados. Estima-se que mais de 100 mil pessoas, incluindo consumidores, têm sido direta ou indiretamente beneficiadas pelos empreendimentos solidários que participaram da feira.

Organização

Motivação e proposta

A motivação e a proposta das *feiras*, dos *feirões coloniais* e da Feira Anual do Cooperativismo Alternativo advêm de forte articulação e intercâmbio de experiências entre cooperativas, associações e empreendimentos solidários. Foi desse importante debate que surgiu a idéia de realizar a Feira Estadual do Cooperativismo Alternativo. As feiras têm tido um papel muito importante no fortalecimento dos empreendimentos solidários do Rio Grande do Sul e do Brasil, tecendo laços de cooperação, articulação, solidariedade e cidadania peculiares à proposta do *desenvolvimento sustentável*, promovendo a integração entre o rural e o urbano.

Contextualização

A Feira Estadual do Cooperativismo Alternativo, a Feira Nacional de Economia Popular Solidária e a Mostra Estadual da Biodiversidade são frutos da caminhada e do desenvolvimento do cooperativismo alternativo, da economia popular solidária, das organizações populares, das associações, das cooperativas, dos empreendimentos solidários do meio urbano e rural, do fortalecimento de autogestão, dos projetos alternativos comunitários e dos projetos de geração de trabalho e renda, cuja prática vem se consolidando e construindo no Rio Grande do Sul as *políticas públicas* para uma *economia popular solidária*.

A *economia popular solidária* vai muito além da *resistência* à exclusão social e ao desemprego. Ela aponta para uma nova prática econômica centrada na cooperação, na autogestão, na produção coletiva, na comercialização direta, na justa distribuição da renda, na solidariedade, na agroecologia, na agricultura

familiar, com a lógica econômica que valoriza o ser humano e o trabalho, acima do capital, formando novos *sujeitos para o exercício da cidadania*, para a *reinvenção da economia*, provando que *uma outra economia é possível*, que se podem criar e fortalecer novos empreendimentos com gestão participativa, com homens e mulheres construindo juntos um *novo modelo de desenvolvimento*, gerando postos de trabalho e distribuindo renda, reafirmando a proposta do cooperativismo alternativo. As feiras e atividades propostas nesses eventos fortalecem a consciência do produtor e do consumidor para o *consumo crítico, justo, ético e solidário* e a construção de uma sociedade *justa, fraterna e solidária*.

Objetivos da feira

Com essa motivação e essa proposta, é convocada uma primeira reunião para a organização da feira, normalmente no mês de janeiro, quando se avança na reflexão sobre seus objetivos, que em 2002 foram assim sistematizados:

- divulgar e articular a proposta da economia popular solidária, agricultura familiar, agroindústria familiar, agroecologia, comercialização direta e autogestão dos empreendimentos solidários e autogestionários;
- desencadear debates sobre importantes temas de cooperativismo, economia popular solidária e outros assuntos importantes da conjuntura;
- fortalecer a rede dos empreendimentos solidários e autogestionários da região central do Rio Grande do Sul, daquele Estado em seu todo, do Brasil e de outros países da América Latina;
- realizar e motivar uma grande mostra estadual da biodiversidade em contraposição aos agrotóxicos, aos transgênicos, à Alca e a outras formas do monopólio da comercialização;
- realizar debates sobre os modelos de cooperativismo do Rio Grande do Sul e de gestão da economia popular solidária;
- debater e aprofundar as formas de cooperação e relatar as experiências que tiveram êxito no Rio Grande do Sul, no Brasil e na América Latina;
- viabilizar um grande espaço de comercialização direta dos produtos oriundos da economia popular solidária e do cooperativismo alternativo, da agroindústria e da agricultura familiar;
- possibilitar uma grande festa popular do cooperativismo: atividades culturais, espaços de lazer e confraternização entre os cooperadores, entidades e os consumidores;
- realizar o lançamento de livros, cartilhas, CDs e outros materiais de formação.

Apoios e patrocínios

A feira não tem um fundo próprio. Ela é construída e viabilizada com o apoio de diversas organizações e nas mais variadas formas, tais como: serviços, recursos financeiros, apoios em mídia, empréstimos de materiais, doações e mutirões. Para arcar com as despesas gerais da feira, os grupos expositores colaboram com 5% sobre a venda dos produtos.

Comissões e mutirão

No fortalecimento do processo preparatório organiza-se um grande mutirão envolvendo as comissões e realizam-se outras ações com essa finalidade. As comissões organizadas em 2002 foram organizadas em torno dos seguintes tópicos: biodiversidade, hospedagem, acolhida, animação, momentos culturais e artísticos, alimentação, infra-estrutura, meio ambiente e bem-estar, divulgação e entrevistas, preços, promoções, seminários e debates, visita às escolas, ornamentação, segurança, limpeza e mutirões, atrações infantis, debate político e articulação, transporte, informática e tecnologia visual, saúde, jornal da feira e fotografias, olheiros e parcerias, desfile de produtos, finanças e parcerias. Constitui-se, por fim, a comissão de coordenação geral, formada por coordenadores/as das comissões.

Alimentação

A Feira do Cooperativismo Alternativo proporciona alimentação para todos os participantes a preços compatíveis. Os produtos e serviços são dos empreendimentos solidários, fortalecendo assim a rede do consumo crítico, justo, ético e solidário.

Participantes

Participam da feira: associações, cooperativas, empreendimentos solidários, sindicatos, pastorais sociais, movimentos sociais e populares, e pessoas comprometidas com o cooperativismo alternativo e com a economia popular solidária.

Promoção

A feira é promovida pelo Projeto Esperança/Cooesperança, da Diocese de Santa Maria, e por muitas outras entidades.

Data e local

A feira, desde 1994, acontece por ocasião do Dia do Cooperativismo, no primeiro final de semana do mês de julho, sendo realizada no Terminal de Comercialização Direta – espaço popular dos feirões coloniais semanais em Santa Maria.

Mais informações

Projeto Esperança/Cooesperança
Rua Silva Jardim, 1.704
97010-490 – Santa Maria – RS
e-mail: <bancoesp@terra.com.br>

11. Como montar um sistema de vendas e entrega em domicílio*

Vamos desenvolver o tema desta seção tomando como referência um sistema de entrega em domicílio de produtos orgânicos e naturais que operamos na região de Campinas, São Paulo, que se chama Sabor Natural. Analisando como ele funciona, apresentamos algumas referências a serem consideradas na organização de sistemas de entrega em domicílio de outros tipos de produtos.

Entrega de produtos orgânicos em domicílio

A entrega de produtos em domicílio, disponível hoje nos grandes centros, é uma forma de facilitar a aquisição de produtos pelos clientes. Há formas diferenciadas de entrega, como o *delivery* e a *entrega em domicílio*.

No caso do *delivery*, o cliente solicita seu produto e logo em seguida, ou em poucas horas, receberá sua encomenda. Já no caso da *entrega em domicílio*, existe uma programação e um planejamento dos dias e rotas para a entrega. Nos dois casos garante-se a comodidade do cliente em receber o que foi pedido no local combinando.

No caso específico da entrega em domicílio de produtos orgânicos, podemos ter tipos diferenciados:

1) Entrega de cestas – o cliente recebe uma cesta com uma relação de itens, não obrigatoriamente escolhidos por ele. Neste caso, para o fornecedor, o sistema é bastante simplificado, pois a composição das cestas e o seu preço são sempre os mesmos, não requerendo, no momento da entrega, checagens adicionais sobre faltas de produtos ou a somatória dos componentes da cesta para calcular o preço. Caso se queira fazer um grande número de entregas, atendendo-se diversas pessoas em uma mesma rota em um único dia, este tipo de entrega é o mais recomendado.

2) Entrega de pedido personalizado – é a forma como fazemos atualmente as entregas. Neste caso, com uma estrutura enxuta, não é possível efetuar mais

* Este capítulo foi elaborado por Silvio Vieira, da Sabor Natural Ltda. ME, São Paulo (SP).

que 30 entregas durante um dia, a não ser que um grande número de entregas possa ser concentrado em um mesmo local.

O empreendimento

Para montar um sistema de vendas com entrega em domicílio, como ocorre em qualquer outro empreendimento, é necessário desde o início:

- 1) Estar claro que é isso mesmo o que você quer. Lembre-se, entretanto, que no mundo em que vivemos nunca poderemos dizer que estamos sós. A interdependência com outras pessoas é inevitável. Portanto, as nossas decisões às vezes não dependem somente de nós. É importante em uma decisão ouvir também os outros. Isso não significa que os outros irão decidir por você, mas possibilita saber o que os outros pensam e tornar sua decisão mais leve e firme. E toda recíproca neste caso também é verdadeira.
- 2) Planejar o que realmente quer e tentar simular todas as necessidades inerentes a sua realização, da compra de uma caneta à compra de um automóvel. Sempre é necessário planejar e, no decorrer da prática, devemos ter habilidade e flexibilidade para as necessárias mudanças de rumos e, inclusive, perceber que fizemos um planejamento inadequado, tendo então a ousadia de mudar em função daquilo que a realidade nos exige. Se você sente que não está indo bem aquilo que planejou, não tenha vergonha, *mude* o que for preciso.
- 3) A sintonia entre os parceiros é essencial, principalmente quando se trata de vários produtos que dependem de planejamento coordenado de plantio, com alto grau de perecibilidade, como é o caso de verduras e legumes, pois a entrega de um produto fresco, colhido algumas horas antes, é um dos aspectos mais importantes para o sucesso do negócio. Após o planejamento estar definido, procure os parceiros para execução ou, se possível, faça o próprio planejamento com eles.
- 4) Para evitar gastos inúteis, pense com outras pessoas em todas as possibilidades alternativas quando da escolha dos itens materiais para a realização do empreendimento: duas cabeças pensantes são melhores que uma só.
- 5) No caso de haver um sócio, tenha a consciência de que aí está nascendo uma espécie de casamento. Como diz o ditado, todo pincel novo pinta: no início tudo se tolera, mas depois...

Pense, portanto, em todas as possibilidades de realização do empreendimento, na amizade que deve estar presente entre todos e nos

momentos de discórdia que seguramente ocorrerão, pois a riqueza humana reside exatamente nas diferenças que temos uns dos outros.

O local

A escolha do local adequado para seu empreendimento tem que ser bem planejada. No caso de distribuição de produtos alimentares, é importante o aspecto "limpeza". É importante escolher um local que fique longe de enchentes, moscas, ratos, baratas etc., mas que ao mesmo tempo disponha de fácil acesso a carros e caminhões e que, ao descarregar, não atrapalhe o movimento local tanto interno quanto externo ao ambiente de trabalho. Quanto mais perto do ponto de manipulação da carga o carro estiver, menor a mão-de-obra para a realização da descarga.

Poderíamos dividir o imóvel necessário para o empreendimento em algumas células de acordo com a realização de atividade ou finalidade de cada uma delas:

- galpão, para depósito e separação dos pedidos;
- câmara refrigerada ou local fresco, para estoque em dias quentes;
- escritório, com espaço suficiente para mapas locais (para uma melhor visualização dos pontos de entrega), materiais de escritório, telefones/fax para atendimento e elaboração dos pedidos.

As rotas

É importante para a atividade de *entrega em domicílio* que sejam estabelecidas rotas e datas regulares de entrega. Para o cliente, fica claro o dia em que receberá os produtos e para o fornecedor fica mais facilitada a programação do plantio, planejando volumes de colheita por dia. Quando um novo cliente for incluído no atendimento, fica facilitado o esclarecimento do dia da entrega.

Pela experiência da Sabor Natural, caso existam lojas na condição de clientes, as entregas deverão ser concentradas na parte da manhã, pois, como essas lojas irão comercializar os produtos, logicamente necessitam tê-los no início do horário comercial.

Muitas vezes a entrega em algumas lojas faz com que as rotas não sejam muito lógicas, seguindo uma seqüência natural de entrega, pois, devido aos compromissos de entrega nos primeiros horários do dia, essa seqüência precisa ser sacrificada. Cabe, nessa decisão, definir a maneira de avaliar o negócio:

- 1) fazer uma rota econômica, não levando em consideração a vontade do cliente, ou
- 2) considerar a vontade e a necessidade do cliente e fazer o melhor possível para atendê-lo.

A seqüência é muito importante para minimizar os custos com combustível e horas extras de trabalho, pois uma seqüência inadequada, fazendo com que se passe duas ou mais vezes em um mesmo local, pode aumentar o tempo total das entregas. Muitas vezes aceitamos um pedido e, depois de entregá-lo, vemos que na prática não podíamos tê-lo aceito, pois o domicílio do cliente está fora daquela rota.

A entrega

A entrega é uma etapa muito especial do processo, quando temos o contato do produto com o cliente. É nesse momento que são verificadas as faltas, a troca de algum item na separação, um produto com o prazo de validade inadequado etc. A checagem geral e a atenção do entregador devem ser plenas, pois, caso haja alguma desatenção, o cliente poderá ficar insatisfeito.

A entrega é um momento de relacionamento humano em que se cultivam a confiança, a amizade e a parceria do entregador com o cliente. Nesse momento também é efetuada a cobrança, e muitas vezes o pagamento não é à vista. Nesse caso, é muito importante a anotação do histórico da compra, e seus respectivos valores, na ficha do cliente, que necessariamente acompanha a entrega, na qual constam seus dados: telefone, endereço, contatos, pagamentos, débitos etc. O preenchimento correto da ficha é muito importante. Caso o entregador não dê a devida atenção às marcações reais sobre se o pagamento foi ou não realizado no momento da entrega, pode haver posteriormente dúvidas, não só para o cliente como para quem for fazer a cobrança, acarretando discórdia entre as partes.

O fechamento do caixa

O fechamento do caixa no mesmo dia da entrega é muito importante, pois a veracidade das anotações pode ser checada nesse momento. Caso se deixe para outro dia, o entregador poderá não lembrar claramente de algum acontecimento, e assim poderá ser gerada ou não uma informação que será motivo de discórdia ou de dúvida sobre o cliente. Observe o seguinte exemplo. Um produto não foi entregue, pois estava em falta, e o entregador esqueceu-se de dar o desconto na

nota. Quando é efetuado o fechamento do dia, ele poderá lembrar que aquele item não foi entregue e consertar a ficha do cliente, podendo até ligar para esclarecer o ocorrido, antecipando-se assim ao movimento do próprio cliente. Nasce disso uma relação de confiança entre as partes, que muitas vezes é levada em consideração em alguma decisão futura do cliente.

O pedido

É um dos momentos mais importantes de todo o processo, pois é o ponto de convergência entre a demanda do cliente e a entrega do produto. Nesse momento é gerada uma expectativa no cliente em relação ao que você está oferecendo. Caso ofereça algo que não seja entregue, poderá causar dissabor ou insatisfação no cliente, com repercussões na relação de confiança. Daí a importância de a pessoa que irá fazer o contato de vendas conhecer a realidade das ofertas e faltas de produtos. É também nesse momento que o atendente poderá fazer amizade com o cliente, saber de suas necessidades, de suas preferências etc.

Sendo esse contato muito importante para a atividade de entrega em domicílio, a escolha de uma pessoa adequada a essa função deve ser feita com bastante cuidado. A paciência, a compreensão, o entendimento de todo o processo existente e o envolvimento são partes integrantes do perfil desse profissional. O conhecimento da qualidade e da condição dos produtos a serem oferecidos também é relevante no momento da oferta. Há uma diferença significativa entre o cliente saber, na hora do pedido, que a alface está pequena, por exemplo, e descobrir isso somente após recebê-la.

O fornecedor

A escolha do fornecedor é importante quando se trata de um suprimento confiável, regular e seguro. A *confiabilidade* se refere à origem do produto; a *regularidade*, ao planejamento do plantio em função da demanda, e a *segurança*, à perpetuação desse "casamento", mantendo-se presentes todos os itens já mencionados anteriormente.

A efetivação desse "casamento" deve iniciar-se pela fase do "namoro", no qual é estabelecida uma relação mútua, clara e transparente entre as partes, sabendo-se dos propósitos de ambas. Nesse momento, em que devem ocorrer muitas conversas, podem-se descobrir incompatibilidades que inviabilizem a parceria, ou pontuar aspectos para melhor elucidação antes de efetivá-la.

Cabe frisar que a transparência, a honestidade e o *coração* devem estar presentes em todos os momentos dessas conversações. Nelas, é importante relacionar não apenas os itens percebidos de facilidade de relacionamento, mas também os itens de dificuldade ou incompatibilidade, sejam quais forem, pessoais, comerciais, monetários, dificuldades de plantio, qualidade dos produtos em função da época, certificação e até mesmo a ideologia ou filosofia de cada parceiro.

Mesmo depois de muitas reflexões, podem surgir ainda certos aspectos não-conversados, mas de grande importância para a relação. Daí a importância do “namoro” anterior à consolidação da parceria.

Uma parceria celebrada com cooperativas é melhor do que a parceria feita com um só produtor, pois a diversidade de produtos assegura maior flexibilidade na oferta, com impactos diretos e positivos no faturamento. A concentração dos volumes a serem transportados também é importante para minimizar custos. Caso haja vários fornecedores, além de se multiplicarem as listas e os pedidos a serem efetuados, também os gastos com transporte poderão ser aumentados.

Mais informações

Sabor Natural Ltda. ME
 Av. Leôncio de Magalhães, 1.297
 Jardim São Paulo – SP
 CEP 02042-010
 <www.sabornatural.com.br> <silvio@sabornatural.com.br>
 Tel.: (11) 6978-7369 Cel.: (11) 9960-5511 – Silvio Vieira
 Caso necessite de informações sobre outros distribuidores de entrega de orgânicos em domicílio e sobre o que é um produto orgânico, visite os sites:
 <www.yamaguishi.com.br> <www.planetaorganico.com.br>

12. Como organizar um centro de apoio à economia popular solidária*

O que é um centro de apoio

A economia popular solidária (EPS) é um movimento que reúne diversos tipos de atores e sujeitos sociais. Desde os que se envolvem diretamente em iniciativas concretas de produção, consumo ou serviços, até pessoas que se dedicam à pesquisa, ao estudo e à assessoria a organizações de base. Nesse sentido, um centro de apoio é uma organização de fomento, de suporte, de assessoria, criada pelos próprios envolvidos em processos diretos de EPS e por pessoas que possam apoiar essas iniciativas. Assim, um centro de apoio é, a rigor, uma ONG e por isso tem caráter intermediário no processo social. Suas ações são promovidas com o intuito de subsidiar o avanço da organização dos próprios sujeitos diretamente envolvidos na organização da EPS.

Como a identidade do grupo se expressa na sua missão institucional, o centro precisa definir-se vocacionalmente em sentido político, dando claramente o indicativo de seu caráter organizativo, sua finalidade, seu foco de atuação e seu posicionamento estratégico. A definição da missão institucional, que expressa a natureza da organização e sua intencionalidade histórica, é fundamental para que o grupo tenha uma horizonte histórico concreto que lhe sirva de guia na atuação. A formulação da missão institucional é obra coletiva e se traduz em um enunciado conciso e preciso.

Por que organizar um centro

Vários motivos podem levar um grupo de pessoas a criar um centro de apoio. É fundamental que uma organização desse tipo seja precedida de uma amplo estudo da situação social da área de abrangência, do público a ser atingido pelo trabalho, dos parceiros potenciais e do quadro de organizações populares já presentes e atuantes. Além disso, é necessário esclarecer o motivo de fundo, diríamos estratégico, que leva o grupo a pretender organizar um centro.

* Este capítulo foi elaborado por Paulo César Carbonari e Jandir Pauli, do Centro de Apoio à Economia Popular Solidária (Caeps) de Passo Fundo (RS).

Se for, por exemplo, para ser uma iniciativa de economia popular solidária, não há por que fazê-lo. Ele somente se justifica se vier a colaborar com iniciativas existentes ou que possam vir a ser construídas. Em nenhuma hipótese pode substituir os processos organizativos diretos. O quadro político de fundo que identifica o grupo – suas concepções e suas visões ideológicas e políticas – é fundamental para posicionar concretamente a nova organização. A título de ilustração, indicamos algumas justificativas:

- a) a existência de várias experiências em nível local ou regional que diretamente estejam envolvidas em processos de organização da economia popular solidária ou a disposição para apoiar o início de processos concretos de organização;
- b) a existência de um grupo de profissionais de diversas áreas, interessados ou já desenvolvendo pesquisas, estudos e assessorias sobre o tema;
- c) a identificação de demanda concreta para assessoria e promoção de estudos de maneira sistemática no sentido de qualificar processos concretos que estejam em andamento;
- d) a possibilidade de fontes de financiamento para trabalho de apoio à organização;
- e) a disponibilidade para planejar uma proposta de ação coletiva e interdisciplinar capaz de qualificar os processos concretos já existentes;
- f) um posicionamento político ideológico que entende que os excluídos, os trabalhadores, os menos favorecidos têm potencial organizativo e podem se constituir em sujeitos de transformação de sua própria realidade e da realidade social como um todo.

Em suma, o grupo precisa responder à necessidade histórica. Ou seja, precisa responder a uma questão simples: se nos organizarmos, produziremos impacto e avanços na organização da economia popular solidária? Dito de outra forma, se não tivermos um centro de apoio, o processo perderá em qualidade?

Para que organizar

Muitos podem ser os objetivos que orientam a construção de uma organização de apoio. O importante é que os objetivos estratégicos (de mais longo prazo) sejam sustentáveis e respondam às demandas concretas do local onde se desenvolverá a atuação e que os objetivos específicos estabeleçam com clareza as estratégias e as formas de intervenção na realidade. A construção

dos objetivos é um dos primeiros passos significativos para uma boa organização. Eles devem ser bem fundamentados e pactuados com todos os envolvidos no processo.

É importante que os objetivos não sejam restritos e nem restritivos. Mesmo que imediatamente a organização vá desenvolver algum trabalho direto numa determinada área, é fundamental que o grupo tenha em mente uma perspectiva estratégica e sustentável para ampliar os horizontes. Ou seja, mesmo que o grupo pretenda desenvolver apenas um determinado tipo de atuação, é fundamental que se abra às várias possibilidades para que possa trabalhar as questões mais concretas em um plano de ação, este sim por um período de tempo mais determinado. Por exemplo: mesmo que o grupo esteja disposto a atuar em economia popular solidária, é necessário dizer como articulará sua atuação em termos educacionais, em promoção da cidadania, em incentivo à cultura, em preservação ambiental, em desenvolvimento ou divulgação de tecnologias, em incentivo ao crédito popular, entre outros diversos aspectos.

A perspectiva da sustentabilidade se expressa nos objetivos por meio de sua formulação. É aí que aparece uma visão de presente e de futuro e se define a vocação concreta de intervenção social em termos estratégicos. Nesse sentido, é fundamental fazer exercícios de elaboração coletiva, refletir em grupo, pesar a viabilidade, ensaiar desdobramentos concretos.

Enfim, a definição dos objetivos está diretamente relacionada à definição da vocação institucional e organizacional. São eles que formalmente caracterizam o grupo e estabelecem sua linha de atuação. Eles são fundamentais para a qualificação institucional em termos jurídicos.

Como organizar

Não é nada difícil organizar um centro de apoio. Basta ter iniciativa, coragem e definição. Juntas, gerarão processos concretos de formação de um grupo, de construção coletiva e de desenvolvimento de ações em vista de definir concretamente o que se pretende. Frisamos: um centro de apoio não pode ser iniciativa de uma pessoa. Tem que ser de um grupo disposto a empenhar boa parte de sua vida na construção de estratégias, metodologias e conteúdos que fortaleçam iniciativas concretas de organização da economia popular solidária.

Formado o grupo, o exercício é o da definição dos objetivos, da missão institucional, do formato organizativo, a fim de garantir os passos mínimos

para a constituição da entidade. Esses aspectos ficarão expressos no Estatuto da Entidade.

Em seguida, passa-se imediatamente a formular um plano de ação. É importante que o planejamento seja feito com metodologia apropriada e que contemple um plano mais amplo, para cerca de três anos, e depois planos anuais de atuação. Note-se que um bom plano de ação é aquele que responde melhor às demandas concretas do público com quem se desenvolverá o trabalho. Por isso, ele começa com um bom diagnóstico e estudo da realidade local e regional, a partir do qual se faz o recorte de leitura em termos de economia popular solidária. Esse exercício indicará os grandes desafios concretos: qual é a conformação da realidade e quais demandas estão colocadas para transformá-la.

Feito o diagnóstico, podem-se formular metas e objetivos operacionais a fim de estabelecer aonde se pretende chegar. Em seguida, organizam-se programas e atividades, de maneira a identificar os focos concretos do que será feito (atividades) e aglutiná-los em temas mais gerais (programas) que poderão gerar acúmulos. Compõe o plano também a definição da metodologia geral e dos procedimentos, além do público específico para cada atividade e as parcerias para sua implementação.

Estabelecido o plano de ação, é fundamental pensar uma metodologia de avaliação, de monitoramento e de sistematização. Cada um desses aspectos dialoga com uma dimensão específica do processo, por mais que possam ser feitos permanentemente. O monitoramento, por exemplo, exige definição clara de papéis, fluxos de ação e controle interno e externo. A avaliação implica definir critérios (indicadores de impacto, efetividade e resultado), meios de verificação e instrumentos para poder construir concretamente a avaliação. A sistematização implica definir focos sistemáticos de interesse, coletar dados e registrar os processos, de maneira a poder acumular elaboração a partir deles. Em suma, esses momentos são importantes para que, além de fazer, se possa construir coletivamente o seu sentido e aprender do que é feito.

A viabilização do plano de ação é outro passo importante. Dela faz parte a busca de parcerias e de fontes de financiamento. Note-se que é preciso diferenciar esses dois aspectos: as parcerias são entidades ou grupos congêneres com que se podem trocar experiências, metodologias, conhecimentos; as fontes de financiamento são agências, fundos (públicos ou privados) ou colaboradores que têm disponibilidade e interesse em financiar o trabalho a ser desenvolvido. Essa parte do processo é fundamental e precisa ser bem-feita. Não basta um bom plano, é preciso que ele seja viável.

Sua viabilidade depende da capacidade do grupo de mobilizar recursos diversos, tanto os do próprio grupo quanto os de outras fontes e parcerias.

A metodologia de trabalho é um ingrediente fundamental em todo o processo, pois, além de precisar ser definida para encetá-lo, é também resultado da construção do próprio processo. Nesse sentido, é fundamental dedicar momentos específicos de debate sobre a estratégia metodológica a ser adotada e como ela já pode ser exercitada na própria organização do grupo.

Passos concretos para a organização

A seguir, indicaremos alguns passos concretos, especialmente do ponto de vista jurídico e político, que são necessários para a organização do centro:

1) Constituição da entidade

- a) Confecção do estatuto social.²¹ O estatuto é o principal instrumento jurídico da entidade.
- b) Ata de fundação em livro próprio, na qual deverão constar, obrigatoriamente, os nomes de todos os sócios fundadores, sua nacionalidade e profissão e a sede da entidade.
- c) Ata de eleição da diretoria. Pode ser eleita na assembléia da fundação. Os associados deverão escolher a direção. Modelo de organograma geralmente utilizado:
 - assembléia dos sócios – composta pelo quadro social da entidade;
 - coordenação geral
 - coordenador(a) geral;
 - vice-coordenador(a) geral;
 - secretário(a) geral;
 - coordenador(a) de finanças;
 - conselho fiscal – ao menos três pessoas titulares e duas suplentes.

2) Registro jurídico da entidade

- a) O registro deverá ser feito no cartório de registros de pessoa jurídica, apresentando:

²¹ Em anexo, modelo que poder servir de roteiro-base.

- cópia da ata de fundação, assinada pelo coordenador geral;
 - dois exemplares dos estatutos sociais da entidade;
 - relação dos membros da atual diretoria com estado civil, nacionalidade e profissão;
- b) De posse da certidão de registro, deve-se encaminhar o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal, apresentando:
- documento básico de entrada do CNPJ, que pode ser obtido no *site* da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br), fazendo um *download* do Programa de CNPJ;
 - extrato dos estatutos com a denominação da entidade, o endereço de sua sede, a data de inscrição na Receita Federal, as finalidades da associação e os dados pessoais (endereço e CPF) do presidente da entidade.
- c) Registro da entidade da Receita Municipal: a principal finalidade desse registro é a obtenção do alvará de funcionamento. Para tanto, deve-se protocolar um pedido na Secretaria Municipal da Fazenda, apresentando:
- ata de fundação da entidade;
 - ata de eleição da diretoria;
 - CNPJ da entidade;
 - estatutos sociais.

3. Das obrigações fiscais

- Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) – 8% sobre o salário bruto do funcionário;
- recolhimento do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) – 7,65% sobre o salário mínimo;
- apresentação das GFIP – informação sobre funcionários da entidade;
- apresentação da Relação Anual de Informação Social (RAIS);
- declaração de Isenção do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (DIPJ) – até 31 de maio de cada ano;
- declaração de renda do presidente da entidade – até 30 abril de cada ano;
- contribuição sindical anual;
- recolhimento do Programa de Integração Social (PIS) – 1% sobre o salário-base do funcionário;

- inscrição municipal – alvará e licença de funcionamento;
- estruturação contábil da entidade – lançamentos e livro diário e razão, assinados por técnico contábil registrado no CRC.

4) Das isenções fiscais

Como a entidade não tem fins lucrativos e não caracteriza relações comerciais, fica isenta dos seguintes impostos: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Contribuição Social (sobre o faturamento à Receita Federal), Declaração de Contribuição de Tributos Federais (DCTF), Guia de Informação e Apuração (GIA) de ICME e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

5) Da qualificação da entidade

Após o registro da entidade, a mesma poderá requerer qualificação nos órgãos competentes para realizar os fins propostos na sua convenção. No âmbito federal, a entidade deverá optar entre qualificar-se como de Utilidade Pública (Lei 91, de 28 de agosto de 1935, regulamentada pelo Decreto 50.517, de 2 de maio de 1961) e como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip – Lei 9.790, de 23 de março de 1999, regulamentada pelo Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999). Ambos os certificados são fornecidos pelo Ministério da Justiça. Se a entidade optar pelo Certificado de Utilidade Pública, pode requerer também o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, título fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Declarações de utilidade pública similares também são fornecidas em níveis estaduais e municipais.

Recomenda-se que cada entidade faça um bom debate com seu quadro social a fim de colocar as vantagens e limites na opção das qualificações possíveis. No *site* do Ministério da Justiça (www.mj.gov.br), é possível encontrar o conteúdo das leis de qualificação e uma cartilha na qual a comunidade solidária faz uma análise da Lei 9.790/99, colocando, principalmente, os avanços contidos na lei das Oscips. Por outro lado, vale a pena procurar publicações da Associação Brasileira de ONGs (Abong), que promoveu vários debates sobre os limites da lei que regulamenta as Oscips.

Por fim, seja qual for a opção de qualificação da entidade, todas as informações sobre o processo de qualificação (metodologia e documentação necessária) poderão ser encontradas no *site* do Ministério da Justiça.

ANEXO 1 – Modelo de Estatuto²²[NOME DA ENTIDADE]
ESTATUTO SOCIAL

CAPÍTULO I

DA NATUREZA, ABRANGÊNCIA, SEDE E FORO

Art. 1º. O [nome da entidade], cujo nome fantasia é [sigla ou abreviação] é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, sem fins lucrativos, não confessional, apartidária, que articula pessoas interessadas em desenvolver ações em vista do fortalecimento da economia popular solidária, vivenciando em sua própria organização os princípios que preconiza.

Art. 2º. A entidade desenvolverá suas ações com abrangência circunscrita ao espaço geográfico [base geográfica de atuação], conforme plano de ação, e se articulando a outras iniciativas congêneres em nível local, estadual, nacional e internacional.

Art. 3º. Terá sede própria na cidade de [endereço, cidade e Estado], ouvida a Assembléia Geral, e seu foro será a comarca de [comarca de jurisdição].

CAPÍTULO II

DOS OBJETIVOS

Art. 4º. A fim de promover o desenvolvimento da economia popular solidária, buscando sua fundamentação teórico-metodológica, contribuindo na articulação e fortalecimento de iniciativas de economia popular solidária existentes e no fomento ao surgimento de novas iniciativas, tem por objetivos específicos:

- I. contribuir na articulação de iniciativas de economia popular solidária em espaços autônomos de organização;
- II. ser um espaço de elaboração e fundamentação teórica e metodológica sobre o assunto;
- III. fortalecer e potencializar as iniciativas já existentes e fomentar o surgimento de novas iniciativas de economia popular solidária;

²² O anexo é o estatuto social do Caeps (adaptado à lei das Oscips) apenas como roteiro, pois cada entidade deverá fazer um debate sobre cada uma das partes, inserindo ali suas especificidades. Além disso, antes de elaborar seu estatuto, é fundamental que a entidade discuta que tipo de qualificação deseja acessar, pois o estatuto deverá conter uma série de informações exigidas pelas leis que regem a qualificação. Recomenda-se fazer um estudo das Leis 91/35, regulamentada pelo Dec. 50.517/61 (Utilidade Pública), e 9.790/99, regulamentada pelo Dec. 3.100/99.

- IV. promover o desenvolvimento econômico e combate à pobreza, através da contribuição na elaboração de um projeto centrado na melhoria da qualidade de vida, pela promoção do desenvolvimento sustentável e solidário, da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia com valores universais;
- V. promover a educação gratuita em ações em educação popular e de formação profissional, especialmente na pesquisa e assessoria para a produção e divulgação de novos conhecimentos e tecnologias;
- VI. implementar ações de promoção humana, através de assistência social, que visem o resgate da cidadania pela auto-organização produtiva;
- VII. incentivar e promover a participação e experimentação de iniciativas não lucrativas de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, serviços, emprego e crédito;
- VIII. desenvolver estudos, pesquisas, tecnologias alternativas, produzir e divulgar informações e conhecimentos sobre temas ligados à economia popular solidária;
- IX. promover a cultura e a defesa e conservação do patrimônio histórico, artístico, cultural e social da comunidade;
- X. promover o voluntariado como forma de envolvimento da sociedade em ações e na participação social.
- XI. defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável, através da consecução dos princípios da economia popular solidária.

§ 1º. Para fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

§ 2º. Os objetivos serão consignados mediante a execução direta de planos de ação que contemplarão programas e projetos com objetivos, metas e atividades que serão periodicamente formulados e revisados, e também pela prestação de serviços intermediários de apoio a organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins, e serão garantidos mediante a mobilização de recursos físicos, humanos e financeiros necessários para tal, sejam eles próprios ou oriundos de cooperação ou parceria, de acordo com o que estabelecerá o presente estatuto.

§ 3º. Para a consecução dos objetivos, deverão ser observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia.

CAPÍTULO III

DO QUADRO SOCIAL

Art. 5º. O quadro social da entidade, ilimitado quanto ao máximo, será constituído por pessoas comprometidas com a consecução dos objetivos da entidade e que se dispõem à construção de ações centradas nos princípios orientadores da

economia popular solidária, que expressamente manifestarem seu interesse em participar da entidade e que forem aceitas pela Assembléia Geral.

Parágrafo único. Os sócios serão classificados como Fundadores ou Agregados, sendo que os primeiros serão considerados todos os que assinarem a ata de fundação da entidade, e os demais, todos os que forem aceitos posteriormente à fundação.

Art. 6º. São direitos dos sócios:

- I. participar das reuniões e assembléias da entidade com direito a voz e voto das atividades promovidas pela entidade conforme o estabelecido no presente estatuto;
- II. decidir sobre os planos, programas e projetos de ação da entidade, contribuindo para sua execução;
- III. escolher a direção colegiada e candidatar-se para tal;
- IV. deliberar sobre a prestação de contas financeira e patrimonial da entidade;
- V. sugerir mecanismos para melhorar a atuação da entidade.

Parágrafo único. O voto é pessoal e intransferível, cabendo a cada associado um voto.

Art. 7º. São deveres dos sócios:

- I. participar das reuniões e assembléias, propor e deliberar sobre os assuntos em discussão;
- II. contribuir para que os objetivos da entidade sejam atingidos através de sua própria participação na execução de planos, programas e projetos de ação nos termos definidos pela entidade;
- III. colaborar para a legitimação da entidade e para a preservação de seu patrimônio físico, material, moral e político;
- IV. exercer cargos e executar tarefas, quando escolhidos para tal, observando os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da eticidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia;
- V. contribuir com a manutenção da entidade nos termos definidos pela sua assembléia.

CAPÍTULO IV

DAS INSTÂNCIAS DELIBERATIVAS E ADMINISTRATIVAS

Art. 8º. A Assembléia Geral dos associados será o órgão máximo de deliberação da entidade, cabendo-lhe definir as diretrizes de atuação, aprovar as prestações de contas e eleger a direção, podendo ser Ordinária ou Extraordinária.

§ 1º. À Assembléia Geral Ordinária, que será realizada pelo menos uma vez por ano, cabe, entre outros aspectos, deliberar sobre a prestação de contas, a avaliação e as diretrizes da ação, cabendo-lhe também, nos termos do presente estatuto, eleger a direção da entidade.

§ 2º. À Assembléia Geral Extraordinária cabe deliberar sobre a modificação do estatuto social e sobre quaisquer outros assuntos de interesse da entidade, nos termos de sua convocação.

Art. 9º. As Assembléias Gerais serão convocadas mediante edital próprio no qual constará a ordem do dia, devendo ser enviado com antecedência de pelo menos 15 dias a cada um dos sócios.

Parágrafo único. As Assembléias Gerais poderão ser convocadas pela direção da entidade, por convocação subscrita por pelo menos 1/3 dos associados mediante assunto justificado, quando a direção não o fizer; ou pelo Conselho Fiscal.

Art. 10. A Assembléia será instalada no dia, hora e local constante do Edital de Convocação, em primeira convocação com a presença de pelo menos metade dos sócios ou em segunda convocação, meia hora depois, no mesmo dia e local, com qualquer número de sócios presentes, nunca, porém, quando estiverem presentes apenas os membros da direção, sendo que as decisões serão por maioria dos presentes e em condições de votar.

§ 1º. As deliberações da Assembléia serão lavradas em ata, em livro próprio, que deverão ser assinadas por todos os associados presentes.

§ 2º. O estatuto somente poderá ser modificado com quórum qualificado pela presença de pelo menos 2/3 dos sócios em condições de votar, em assembléia especialmente convocada para tal.

Art. 11. A entidade será administrada por uma direção colegiada que deverá formar o Conselho Diretor a quem compete a coordenação das atividades da entidade, de sua política estratégica e de sua sustentabilidade.

§ 1º. O Conselho Diretor será formado por quatro diretores titulares e dois suplentes, sendo que os titulares serão um Coordenador Geral, um Coordenador de Organização, um Coordenador de Finanças e um Coordenador da Secretaria, todos eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de dois anos, podendo ser sucessivamente reeleitos para a mesma função por não mais que uma vez.

§ 2º. As deliberações do Conselho serão tomadas por consenso, sendo lavradas em ata, em livro próprio, assinadas pelos membros presentes à reunião.

§ 3º. O Conselho Diretor se reunirá ordinariamente ao menos uma vez por semestre e extraordinariamente sempre que necessário, podendo em qualquer caso ser convocado para tal por qualquer um de seus membros.

§ 4º. O Conselho Diretor prestará contas das atividades da entidade e da movimentação financeira ao Conselho Fiscal a cada semestre e anualmente à Assembléia Geral.

Art. 12. Os membros do Conselho Diretor terão as seguintes funções, sem prejuízo da ação colegiada do órgão:

- I. Ao Coordenador Geral compete:
 - a) representar a entidade ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
 - b) assinar, sozinho ou em conjunto com outros membros do Conselho Diretor, os documentos da entidade, entre outros o Edital de Convocação de assembléias, a Prestação de Contas, e os documentos financeiros;
 - c) coordenar o encaminhamento das deliberações da Assembléia Geral e as demais deliberações do Conselho Diretor;

- d) nomear representações, assessores e funcionários mediante aprovação do Conselho Diretor;
 - e) coordenar a prestação de contas ao Conselho Fiscal e à Assembléia Geral.
- II. Ao Coordenador de Organização compete:
- a) coordenar o encaminhamento da execução do Plano de Ação da entidade;
 - b) colher e repassar informações ao quadro social sobre a atuação da entidade;
 - c) promover o processo formativo dos sócios da entidade;
 - d) assinar, em conjunto com o Coordenador Geral, os Editais de Convocação das Assembléias Gerais e a prestação de contas da atuação da entidade.
- III. Ao Coordenador de Finanças compete:
- a) coordenar a gestão financeira e de pessoal da entidade;
 - b) assinar, em conjunto com o Coordenador Geral, a prestação de contas do financeiro, os documentos bancários e outros de natureza financeira;
 - c) manter em dia a contabilidade da entidade de acordo com os padrões legais;
 - d) buscar recursos e manter a prestação de contas de projetos de cooperação e parceria.
- IV. Ao Coordenador de Secretaria compete:
- a) fazer a coordenação do pessoal e distribuir tarefas internas;
 - b) manter em dia os documentos e arquivos da entidade, anotar as atas em livro próprio e assinar, com o Coordenador Geral, correspondências da entidade;
 - c) organizar a sede e a divulgação da atuação da entidade em conjunto com os demais membros da direção da entidade.

Parágrafo único. Na impossibilidade eventual de responder pela função, por motivo expresso e justificado, o Coordenador Geral será substituído pelo Coordenador de Organização e o Coordenador de Finanças pelo Coordenador de Secretaria, sendo que os demais casos serão substituídos por um dos suplentes do Conselho Diretor.

Art. 13. A entidade terá um Conselho Fiscal a quem caberá emitir parecer sobre os relatórios de prestação de contas, tanto da atuação quanto financeiro e contábil e também sobre operações patrimoniais realizadas pela entidade, em período anterior à Assembléia Geral.

§ 1º. O Conselho Fiscal será formado por três membros titulares e dois suplentes, todos eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de dois anos, não podendo a totalidade do conselho ser reeleita sucessivamente por mais de uma vez, sendo que escolherá entre eles um coordenador, a quem caberá assinar os documentos por ele emitidos.

§ 2º. O Conselho Fiscal se reunirá ao menos uma vez por ano em período anterior à realização da Assembléia Geral.

§ 3º. A prestação de contas da entidade, seja ela de atuação, financeira, contábil ou patrimonial, será apreciada pela Assembléia Geral mediante parecer do Conselho Fiscal, ressalvada expressa omissão deste Conselho.

§ 4º. As deliberações do Conselho Fiscal serão lavradas em ata, em livro próprio, devendo ser assinadas por todos os seus membros.

Art. 14. A gestão administrativa da entidade adotará práticas necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais em decorrência da participação no processo decisório.

CAPÍTULO V DOS RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

Art. 15. Constituirão recursos financeiros e patrimoniais da entidade todos os que forem registrados em seu nome e forem oriundos de:

- I. fundos próprios, resultantes de suas atividades ou recolhidos junto ao quadro social;
- II. projetos de cooperação e parceria com organismos públicos ou congêneres, nacionais ou internacionais;
- III. doações e subvenções de qualquer espécie feitas de acordo com a lei.

Art. 16. Os gastos da entidade serão feitos de acordo com previsão orçamentária anual a ser aprovada pela Assembléia Geral.

§ 1º. O Conselho Diretor poderá promover gastos mensais extra-orçamentários sempre que comprovada capacidade de pagamento e *ad referendum* da Assembléia Geral.

§ 2º. É vedado ao Conselho Diretor promover investimentos físicos e patrimoniais ou alienar patrimônio sem a aprovação da Assembléia Geral.

Art. 17. O patrimônio da entidade será constituído de bens móveis, imóveis, semoventes, ações e títulos diversos.

Art. 18. A entidade poderá manter um Fundo Coletivo, mantido com contribuição dos associados para investimento em suas atividades, de acordo com o que deliberar a Assembléia Geral.

Art. 19. A prestação de contas financeira, contábil e patrimonial respeitará o que estabelece a legislação específica e observará, no mínimo, o que estabelece o inciso VII do art. 4º da Lei 9.790/99:

- I. os princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
- II. a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão;
- III. a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;
- IV. a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

CAPÍTULO VI
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 20. O Conselho Diretor deverá, imediatamente que forem conseguidas as documentações básicas, encaminhar a qualificação possível da entidade junto aos órgãos públicos.

Art. 21. No caso de dissolução da entidade, *nos termos estabelecidos pelo presente estatuto*, o patrimônio líquido da entidade será destinado a outra pessoa jurídica congênera e qualificada, nos termos da Lei 9.790/99, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

Art. 22. Na hipótese de a entidade obter e posteriormente perder a qualificação instituída pela Lei 9.790/99, o acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será contabilmente apurado e transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma lei, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

Art. 23. Os dirigentes da entidade não serão remunerados pela sua função como tal, podendo sê-lo caso prestem serviços específicos, para o qual receberão remuneração condizente com a função e em valores nunca superiores aos praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atuação, cabendo à Assembléia Geral aprovar tal encaminhamento.

Art. 24. A entidade não distribuirá, entre seus associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio, obtidas através do exercício de suas atividades, sendo que os mesmos serão aplicados integralmente na consecução dos objetivos sociais da entidade.

Art. 25. [Especificar o endereço da sede da entidade.]

Art. 26. Os casos omissos neste estatuto serão resolvidos pela direção da entidade, de acordo com a lei e *ad referendum* da Assembléia Geral.

Art. 27. Mediante sugestão do Conselho Diretor, a Assembléia Geral aprovará no prazo de um ano o Regimento Interno da entidade.

Art. 28. Este estatuto entra em vigor a partir da data de sua aprovação.

[local e data].

Nome – Coordenador Geral Nome do Advogado e nº OAB

13. Como organizar empreendimentos autogestionários: metodologia de implantação – elementos para um projeto*

“Quando você estabelece um curso e rumo para o futuro, nem todo mundo vai entender ou se preocupar com sua direção. Você pode até acabar em algum lugar que as pessoas não entendem ou de que não gostem. Uma forma de aliviar essa condição é explicando cada detalhe da jornada”

Andy Law.

A implantação de empreendimentos autogestionários faz parte de um processo de mudança e pode ser a “invenção do futuro”, tendo como aspecto básico as pessoas envolvidas, a experiência de vida, de trabalho (mesmo que seja pequena), a adoção e prática dos princípios autogestionários e a comunhão de vida e de idéias. O processo de implantação de um “modelo autogestionário” não pode ser a criação de uma microcultura para nós mesmos, mas sim um profundo processo de mudanças.

Nesse sentido, adota-se uma metodologia que valoriza a prática e o dia-a-dia da vida de cada um. Os ensinamentos teóricos e a consolidação da auto-estima dão-se na própria constituição dos projetos (fazer e aprender fazendo). Isso é feito em quatro grandes ações consecutivas.

Numa *primeira ação*, trabalha-se o processo de entendimento real da situação dos trabalhadores. Nesse período se desenvolve e se descobre a necessidade real do negócio.

Numa *segunda ação*, é registrado o processo de formação para o empreendimento por meio da auto-estima. Combinam-se exercícios experimentais (pesquisas), simulações e práticas de entendimento coletivo.

Numa *terceira ação*, é estruturada com os futuros empreendedores uma programação de um plano real autogestionário com o objetivo de criar vantagens competitivas.

Enfim, numa *última ação*, estabelece-se a inserção dos empreendimentos nas cadeias produtivas.

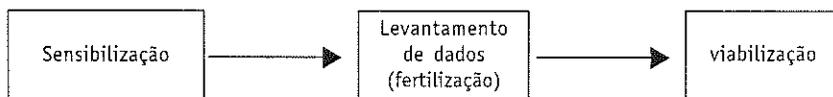
* Este capítulo foi elaborado por Aparecido Faria e técnicos da Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), a partir das práticas de implantação de empreendimentos autogestionados.

Essas ações são desencadeadas em um processo de quatro grandes módulos interligados e contínuos. São 12 fases para operacionalizar a implantação dos empreendimentos. Não se passa de um módulo para outro sem que o anterior tenha sido concluído. Veja a seguir.

13.1 As quatro ações e suas fases de implantação

13.1.1 Sensibilização

Módulo 1



- a) fatores internos: Anteaq; trabalhadores empreendedores; entidades parceiras;
- b) fatores externos: organizações sindicais; setor público;
- c) material de apoio:
 - material de sensibilização;
 - modelo de pesquisa;
 - texto da Anteaq sobre autogestão;
 - texto sobre produto;
 - caderno sobre a cadeia produtiva;
 - livros.

Fase 1: A *sensibilização* é feita a partir de um desafio, ou seja, estruturar um empreendimento autogestionário, tendo como fator principal para sua constituição/efetivação a formação da mão-de-obra, parte central do projeto. A idéia é muito simples. Todos os empreendimentos têm algo em comum: são feitos por pessoas. Se a gente trabalha bem as pessoas, os negócios autogestionários devem funcionar muito facilmente.

O aspecto básico do trabalho de sensibilização é fazer com que as pessoas acreditem em suas capacidades e sua inteligência, e passem a dar valor a suas ações, por pequenas que sejam. É possível concretizar isso? Segundo Tony Buzon, especialista em criatividade e aprendizado, estima-se que os homens usam menos de 1% do trilhão de células cerebrais que possuem. Quando treinados, podem fazer uma revolução. É o que pretendemos fazer: uma

“terapia de negócios autogestionários”, ou seja, fazer com que as pessoas saiam de uma zona de crise e passem realmente a inventar soluções; saiam do desconforto para o conforto.

Um dos fundamentos do trabalho é que as pessoas sejam extremamente criativas e ousadas. Um negócio verdadeiramente criativo precisa fazer mais do que julgar seu próprio trabalho ou limitar suas próprias discussões. Todos podem exercer seu direito de contribuir para o processo criativo. Na autogestão, criatividade é a fornalha que gera energia no começo de um projeto e o conduz até sua conclusão imensamente satisfatória.

Esse trabalho é realizado por meio de encontros, reuniões, pequenos cursos, contatos com as pessoas, jogos didáticos e no acompanhamento da realidade comportamental de cada um. Além de fortalecer o movimento e o coletivo, a sensibilização busca dar notoriedade, reputação e credibilidade ao empreendimento que se propõe implantar.

Parte significativa da sensibilização deve focalizar a realidade de cada pessoa ou participante. Os seres humanos são muito complexos e sujeitos a uma ampla gama de princípios racionais e emocionais. Conseqüentemente, para ter seu potencial maximizado, eles precisam ser verdadeiramente compreendidos. Quanto mais compreendidos, maior o patrimônio humano.

Portanto, as pessoas terão que coletivamente aprender a se recuperar em quatro esferas: física, emocional, mental e espiritual. Só assim vão tirar o melhor proveito de seus talentos e habilidades. Algumas questões são centrais para desenvolver a auto-estima das pessoas. É necessário que cada trabalhador participante responda às seguintes questões:

- Como você se vê?
- Você se enquadra em alguma categoria?
- Você é melhor ou pior que a pessoa na cadeira ao lado?
- Você vale menos?
- É menos importante?
- É mais interessante?
- Mais criativo?
- Você é apenas uma mãe? Ou um pai? Um sócio, um irmão, uma irmã, um amigo?
- Você é alguma coisa muito especial e recatada que ninguém realmente conhece?

- Você é valioso mas, sem dúvida, subaproveitado?
- Você é maior e talvez a última fonte de energia inexplorada do planeta?

Fase 2: A fertilização (levantamento de dados) é realizada pela transferência de conhecimento às pessoas que executarão o trabalho e pela visibilidade das oportunidades, necessária para constituir um empreendimento autogestionário e, ao mesmo tempo, entender a cultura de uma empresa.

Os trabalhadores empreendedores saem a campo para individualizar respostas às necessidades socioeconômicas e escolher determinados produtos e/ou serviços que sejam viáveis do ponto de vista econômico e financeiro. É o trabalho de campo para transformar a idéia de projeto em projeto real, mediante expressiva auto-avaliação das características, considerações sobre a implantação do sistema autogestionário e descrições coerentes da fórmula empreendedora.

O conteúdo desse trabalho para a constituição do empreendimento busca responder a dez questões básicas:

- 1) O que é um empreendimento de autogestão?
 - O objetivo é realizar um debate que envolva as seguintes questões:
 - O que é o trabalho e como se dá a “divisão do trabalho”, a “mecanização”, a “apropriação das idéias” e a “produção em massa”?
 - O que foi a Revolução Industrial e qual o modelo de organização e administração que ela introduziu?
 - O que se pode entender por “revolução tecnológica” ou “era da informação”?
 - Por que os trabalhadores e os sindicatos continuam presos ao passado?
 - Como podemos e devemos trabalhar nos dias de hoje?
 - Qual vai ser o futuro das empresas e da história econômica?

- 2) A idéia do empreendimento, do negócio, é boa?

As pessoas que pretendem desenvolver um projeto não necessitam num primeiro momento de dinheiro. Precisam ter uma coisa muito superior aos recursos financeiros: uma boa idéia. Uma idéia que possa desafiar os padrões atuais a respeito da natureza de um negócio. Algo inteiramente novo e ousado para os tempos atuais.

- 3) O que a idéia tem a oferecer em termos de inovação?
- 4) Onde e como vender?
- 5) Como se organizar para otimizar resultados?
- 6) O projeto é realmente possível?

É necessário pensar de forma positiva e criativa. Qualquer problema pode ser resolvido caso se rompa o ciclo negativo de defesa em que as pessoas se colocam e se faça a introdução de um ciclo criativo, em que todos os obstáculos se transformam em um guia para uma forma melhor de fazer as coisas.

- 7) Quanto é que se pode ganhar com o empreendimento?
- 8) Qual é o dinheiro necessário para começar?
- 9) As pessoas têm qualificação técnica e administrativa?
- 10) Quais são os riscos e as desvantagens?

O trabalho de coleta de dados e de fertilização varia de acordo com o setor e o formato do empreendimento que se quer constituir. Isso requer um estudo qualitativo da proposta em seus diversos aspectos, um estudo aprofundado do produto e/ou serviço, os investimentos necessários, o dimensionamento do mercado e o conhecimento da realidade setorial.

Fase 3: A viabilidade do negócio é feita de maneira conjunta, da Anteg com os trabalhadores que pesquisaram as informações no mercado. A conclusão sobre a viabilidade ou não do empreendimento é feita a partir de uma análise do *produto* e sua performance na cadeia produtiva. É necessário também analisar as tendências e o comportamento dos consumidores e do mercado. Não se passa ao segundo módulo caso o produto não seja realmente viável.

Nessa fase do empreendimento busca-se também empregar as técnicas do *benchmarking* que devem ser utilizadas com um critério interessante para justificar a viabilidade ou não do empreendimento.

Enfim, uma questão fundamental: deixar clara aos participantes a visão do que é um empreendimento autogestionário. As pessoas precisam ser um “movimento” e um movimento de mudanças. Não podem criar uma empresa definida pelos moldes que os contadores, os advogados e o Sebrae têm a oferecer.

13.1.2 Plano de negócios (*business plan*)

Módulo 2

Plano de negócios (*business plan*)



- a) fatores externos;
- b) fatores internos;
- c) material de apoio:
 - modelos jurídicos de organização da empresa;
 - padrões de estatutos;
 - guia didático para elaborar um projeto;
 - planilhas financeiras (viabilidade e capacidade de pagamento);
 - modelo de Contrato Social Interno (CSI);
 - modelo de gestão autogestionária.

O objetivo principal do *plano de negócios* é estruturar a empresa autogestionária, elaborar as projeções econômicas (resultados e capacidade de pagamento) e buscar as fontes para a captação de recursos.

As etapas para o plano de negócios (*business plan*) são as seguintes:

Fase 4: Estrutura da nova empresa – Se o produto ou o serviço é viável, o que é necessário para executá-lo? Monta-se, então, a empresa passo a passo.

a) Infra-estrutura

- ♦ Onde a empresa vai ser instalada
- ♦ Infra-estrutura necessária

É necessário pensar coletivamente o local de trabalho. Quantas e quais são as máquinas e ferramentas necessárias? Como e quem vai projetar a empresa? Como devem ser as alas e os corredores? Quem deve planejar o setor administrativo e sua infra-estrutura? Como devem ser a copa e os banheiros?

- ♦ Local próprio ou alugado – vantagens de uma ou outra alternativa
- ♦ Qual é a legislação em relação aos consumidores (mercado) e em relação aos fornecedores.

b) Aspectos legais

- ♦ Qual vai ser a forma jurídica de organizar a empresa

Como definir e escolher a organização jurídica da empresa que melhor sirva aos princípios da autogestão? Como introduzir nessa escolha o conceito de propriedade e sua posse? Questões que devem ser refletidas coletivamente:

- 1) as pessoas que não agem como donos não podem ser donos;
- 2) a propriedade pode ser um princípio de inovação e reorganização;
- 3) a propriedade tem que ser um bem real e que dê um certificado;
- 4) os direitos sobre a propriedade:
 - poder decidir como se deseja que o empreendimento funcione;
 - poder decidir sobre seu horário de trabalho e sobre a participação dos resultados;
- 5) numa estrutura de propriedade, há benefícios tangíveis e significativos que aumentam a lealdade, e a lealdade fortalece o empreendimento como um todo;
- 6) a propriedade aumenta a responsabilidade, pois, nos negócios, quando não se agrega valor, agregam-se custos. Naturalmente, todos são responsáveis por seu próprio comportamento e atitudes.

- ♦ Constituição do capital

Um dos objetivos da autogestão é eliminar o que há de pior nos negócios: a relação patrão/empregado. Outro aspecto importante é a possibilidade de continuar o negócio, mesmo que as pessoas que o idealizaram tenham que sair. Nesse sentido, a melhor forma de constituir o capital da empresa é por meio de um esquema de cotas democrático que permita a máxima flexibilização interna. Como então fazer a distribuição das cotas de uma empresa?

Primeiro, as cotas devem ser justas a todos. Segundo, as cotas devem maximizar responsabilidades individuais. Terceiro, elas devem criar o real sentido de propriedade. Quarto, elas devem democratizar os riscos e os resultados.

- ♦ Definição de estatuto
- ♦ Como e onde registrar o empreendimento

c) Organização da gestão

- ♦ Organização dos trabalhadores – Contrato Social Interno

Na organização dos trabalhadores, dois mundos se encontram, mesmo não havendo uma evolução gradual de um para outro. O vocabulário do passado (chefe, carga horária, excesso de mão-de-obra, bônus, carro da empresa, lucro etc.) defronta-se ou mistura-se com um novo palavreado (trabalho com controle remoto, Internet, *downsizing*, HTML, ISDN, economia do conhecimento, LER etc.). Para alguns, os dois mundos empresariais – o velho e o novo – têm sua cultura. Tanto um como outro têm códigos de conduta, histórias, hábitos, rotinas, apelidos, frases-chave, mitos, missões, objetivos, estratégias, sistemas e procedimentos.

E qual deve ser a cultura de um empreendimento autogestionário? A cultura autogestionária deve ser baseada num conjunto de crenças. Isso deve estar refletido no Contrato Social Interno (CSI). O CSI vai regular o poder que a empresa exerce sobre nossas vidas. A estrutura organizacional pode nos promover ou nos derrotar. Pode garantir a auto-estima ou a falta de dignidade. Pode abrir nossa imaginação. Pode nos assustar e coagir. Pode nos tratar tão bem ou tão mal quanto queira. Portanto, o CSI vai normatizar:

- a) a democracia interna;
- b) a distribuição dos resultados;
- c) as tarefas do dia-a-dia;
- d) o monitoramento da aplicabilidade dos princípios da autogestão;
- e) as garantias sociais de cada um e de todos;
- f) a responsabilidade pelo empreendimento;
- g) a co-responsabilidade quanto aos riscos.

♦ *Formas de gestão*

As formas de gestão a ser adotadas pelos trabalhadores devem fugir à hierarquia convencional, em favor do *layout* organizacional mais horizontal possível e dos processos de decisão mais democráticos que possa haver.

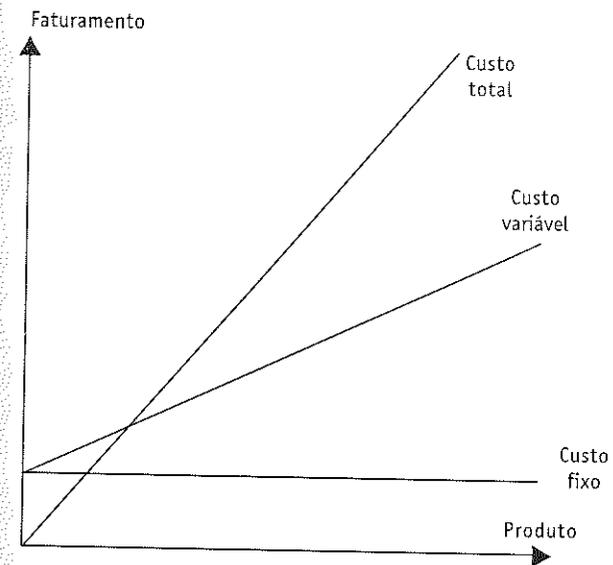
Infelizmente, caso não se tomem os devidos cuidados, valores como ética, compartilhamento, solidariedade etc. desaparecem quando os novos gestores tornam-se “homens de negócio”. Então, eles passam a desfilar pelos corredores da empresa como os novos senhores, agem de maneira dissimulada, usam colegas mais fracos como trampolim, apunhalam os outros pelas costas e se aproveitam de conflitos em benefício próprio numa série de reuniões e articulações secretas.

Portanto, nas atividades de formação à gestão do empreendimento, o entendimento da questão do *poder* é uma questão fundamental. O fato de ter poder dá a oportunidade aos trabalhadores de terem o controle da empresa em cada setor. Eles devem controlar seus próprios destinos e não deixar que um pequeno grupo faça isso por eles.

♦ *Controle e monitoramento (conselho fiscal)*

Fase 5: Projeções financeiras – Elaborar as projeções financeiras a partir de três diferentes alternativas: uma mais retranequeira (pessimista); uma mais normal (lógica); e uma terceira mais otimista. As projeções visam dar ciência sobre a rentabilidade do negócio e conhecer a capacidade de pagamento. É de suma importância saber adequar as planilhas em formato gráfico, como o exemplo a seguir, no qual ficam definidos os custos fixos e os custos variáveis do empreendimento.

Custo total e rentabilidade do empreendimento



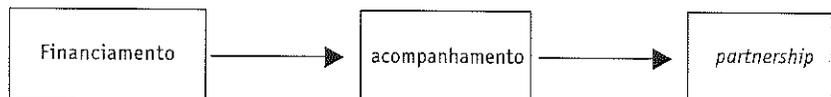
Fase 6: Captação de recursos – Se a empresa autogestionária é viável a partir de uma análise do produto (viabilidade econômico-financeira), tem a pretensão de se organizar democraticamente e tem uma proposta de gestão eficiente. É hora, então, de buscar recursos para implantar o negócio.

A busca de financiamento é feita pelos gestores e responsáveis jurídicos da empresa, com o apoio da Anteag. É importante salientar que só se passa para o módulo 3 (fase de início das operações de negócio) se o módulo 2 estiver concluído.

13.1.3 Começar a funcionar (*start-up*)

Módulo 3

Começar a funcionar (*start-up*)



- a) fatores externos;
- b) fatores internos;
- c) material de apoio:

– manual do promotor autogestionário.

Fase 7: Financiamento – O apoio financeiro ao empreendimento autogestionário parte de um sistema capitalista que olha o negócio como negócio, e sua capacidade de pagamento. Os trabalhadores têm uma missão maior, que é constituir e consolidar um sistema de negócio coletivo, autogestionário, para permanecer no mercado, desenvolver-se e consolidar-se.

O custo do financiamento e as metas financeiras a serem atingidas devem ser do conhecimento de todos. De todos devem ser os riscos e a corresponsabilidade.

Fase 8: Acompanhamento – As atividades iniciais do novo empreendimento devem ser acompanhadas com muito esmero no seu *start-up*. Um formato inicial de monitoramento deve incluir os seguintes itens:

- 1) A Anteag passa a ser contratada por um período de dois anos para prestar serviços de consultoria autogestionária ao empreendimento. O papel da consultoria é também de “conselheira” no sentido de melhorar o relacionamento entre as pessoas e recuperar relacionamentos rompidos. O custo da consultoria é de 1,5% do resultado do faturamento, ou seja, faturamento bruto menos impostos, ICMS e matérias-primas.
- 2) Não ter medo do novo nem de mudanças. Mudar numa empresa é um processo contínuo, motivado por um ideal elevado.

- 3) Ampliar as relações da empresa com a cadeia produtiva e com a sociedade. Isso para desmistificar as ações de empresas tradicionais que buscam nesse relacionamento apenas uma oportunidade para auferir mais lucros.
- 4) Ter certeza e trabalhar para que o empreendimento consiga de fato mudar sua maneira de agir, para pertencer, fundamentalmente, a todos os trabalhadores sócios.
- 5) Criar um modelo específico de avaliação do empreendimento, que defina os padrões de serviço que ele presta a seus clientes.

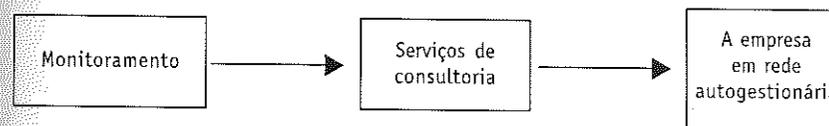
Fase 9: Parceria (partnership) – Não existe um empreendimento do “eu sozinho”. Ao se iniciar o trabalho, é necessário constituir uma rede de parceiros, em dois níveis:

- a) parceria no campo dos negócios dentro da cadeia produtiva;
- b) parceria no campo da autogestão, dando ênfase às empresas autogestionárias da mesma cadeia produtiva.

13.1.4 Suporte e consolidação

Módulo 4

Suporte e consolidação



- a) fontes internas;
- b) fontes externas;
- c) material de apoio:
 - guias e manuais;
 - documentação;
 - material didático e promocional;
 - gráficos.

Fase 10: Monitoramento – O suporte ao novo empreendimento é função essencial da promoção da autogestão, na medida em que o objetivo que se almeja não é apenas o crescimento genérico dos negócios, mas a constituição

de uma rede autogestionária. Portanto, as fases são: o monitoramento, ou seja, a verificação contínua do novo empreendimento; os serviços de consultoria autogestionária; o acesso contínuo aos créditos financeiros, e a consolidação dos princípios e conceitos da autogestão.

Fase 11: Serviço de consultoria – A empresa é monitorada dia e noite por um técnico responsável contratado de comum acordo entre a Anteag e a direção da empresa. Esse técnico deve estar totalmente comprometido com o empreendimento e com os “donos da empresa”. Ele tem que ter paixão pelo que faz. A paixão aumenta a capacidade, vence problemas e afasta os cínicos e mentirosos. Não há nada como uma força de trabalho apaixonada para fazer um empreendimento autogestionário ferver. As funções do técnico são:

- a) acompanhar e dar suporte ao negócio;
- b) integrar o sistema produtivo ou o serviço da empresa na cadeia produtiva de outros empreendimentos autogestionários;
- c) trabalhar pela formação contínua dos integrantes da empresa no sentido da adoção dos princípios autogestionários (mudanças de comportamentos e de atitudes);
- d) elaborar planos de relações públicas do empreendimento;
- e) elaborar um sistema de controle das atividades internas do empreendimento. Esse sistema deverá ser eliminado paulatinamente a partir de um trabalho que estimule as pessoas de forma positiva a fazer coisas que antes julgavam impossíveis. Se a confiança for eliminada, terá que operar no velho molde paternalista do passado, que trabalha com objetivos compensatórios, com méritos e que pune os trabalhadores;
- f) instituir uma “auditoria social autogestionária” na empresa;
- g) ajudar a escrever o *Manual do proprietário*, que deve explicar, entre outras coisas, como funciona uma empresa de autogestão, os recursos de que dispõe e como acessá-los. O manual deve também esclarecer sobre onde e como tomar decisões.

O serviço de consultoria deve adotar modelos de monitoramento mais efetivos, como, por exemplo, “terapia grupal dos empreendimentos autogestionários”, com o objetivo de aproveitar coletivamente todo o potencial das pessoas existente na empresa. Portanto, o que as pessoas precisam fazer é se unir mais umas às outras.

Fase 12: A empresa em rede autogestionária – O centro de nosso trabalho na consolidação dos empreendimentos autogestionários é abrir a mente das

pessoas. Se as pessoas forem capazes de abrir mentes, serão capazes de criar fascinação, e fascinação é um grande prêmio. É difícil encontrar empreendimentos autogestionários de sucesso que não sejam fascinantes.

O modelo que estamos construindo só é possível se for feito em parceria com outras experiências. Embora sejam empresas separadas, devem estar totalmente interconectadas. Por isso, algumas ações devem ser continuamente articuladas:

- a) As empresas conectadas entre si precisam ter metas. Não se deve apenas produzir trabalho de qualidade que os clientes comprem – isso é insuficiente. Esse paradigma cola as pessoas abaixo dos produtos e a humanidade abaixo dos fluxos de renda.
- b) As empresas precisam questionar tudo e todos, estimular e provocar qualquer debate sobre o futuro.
- c) Estimular os co-proprietários a se comportar como donos.
- d) Eliminar o aspecto negativo, pois ele é como uma morte lenta no local de trabalho. Consome o seu tempo, rouba espaço dos pensamentos criativos e vai criando um ambiente cada vez pior.

13.2 Conclusão

Os primeiros passos para a implantação dos empreendimentos são decisivos para a autogestão. São os primeiros passos, quando os trabalhadores se sentem mais carentes, inseguros e com baixa auto-estima, a melhor oportunidade para a implantação do saber autogestionário.

A primeira condição para a efetivação do empreendimento é começar a acreditar no potencial das pessoas para mudar e melhorar como indivíduos. As pessoas são os únicos bens numa empresa autogestionária, as peças-chave para o sucesso do empreendimento.

Caso isso não seja bem trabalhado, a tendência da maioria das empresas é deixar de lado as questões referentes à prática do coletivo e da solidariedade. Muitas vão se burocratizar e tratar os conflitos e as relações das pessoas como se “fossem negócio”. A racionalidade econômica e financeira passará a determinar a relação entre as pessoas e o próprio comportamento da empresa.

14. Como montar uma incubadora de empreendimentos de economia popular solidária*

Neste capítulo, a partir da experiência prática da incubadora sediada na cidade de Patos de Minas (MG), veremos o que é uma incubadora de empreendimentos de economia popular solidária, os passos para constituí-la, sua metodologia de funcionamento, a constituição de novos empreendimentos e o acompanhamento de empreendimentos já constituídos com a perspectiva de sua articulação em redes.

14.1 O que são e como funcionam as incubadoras de empreendimentos solidários

As incubadoras de empreendimentos de economia popular solidária são iniciativas inovadoras, incipientes e em construção no Brasil. Consistem em espaço físico apropriado (quando for o caso) e pessoal preparado para prover assistência gerencial e outros aspectos formativos.

Elas oferecem assessoria técnico-gerencial, contábil e na área de relações humanas para empreendimentos formais e informais já constituídos ou em constituição por trabalhadores das camadas populares que estão desempregados ou trabalham na informalidade. Sua atuação abrange todo e qualquer empreendimento de natureza coletiva, familiar ou de pequenos grupos que gerem renda e trabalho de forma cooperativa para seus integrantes, bem como resultem em organização social e bem-viver para todos. Esses empreendimentos podem ser de caráter produtivo ou de prestação de serviço.

Em estágio posterior, podem ser formados a partir das incubadoras “agentes de desenvolvimento local”, responsáveis por contribuir para as comunidades na identificação de possibilidades de geração de trabalho e renda, e na constituição de empreendimentos para desenvolvê-las.

* Este capítulo foi elaborado pela equipe composta por Márcia Campos Andrade (psicóloga), Márcia Oliveira Melo (administradora) e Geraldo Matheus Andrade (contador). Trata-se de profissionais que participam de uma incubadora de empreendimentos de economia popular solidária localizada na cidade de Patos de Minas (MG), mantida em um convênio entre a União Sindical dos Trabalhadores de Patos de Minas e o Instituto Marista de Solidariedade – Belo Horizonte (MG).

As incubadoras geram tecnologia, possibilitam a inovação, qualificam produtos, promovem a integração e a cooperação, estabelecem alianças estratégicas, minimizam custos e traçam formas de aumentar a produtividade. Identificam e agregam produtos de uma mesma região, ligados a Setores Locais de Produção. As incubadoras são o laboratório do desenvolvimento (GOVERNO RS).

Como se trata de desenvolvimento local, é importante que para implantar uma incubadora haja uma articulação institucional entre prefeituras municipais, sindicatos, universidades, ONGs e setores das comunidades locais. Essa articulação possibilita estabelecer uma grande rede de troca de conhecimentos e experiências. Caso a articulação não seja viável, iniciativas locais isoladas são possíveis, desde que estejam interligadas com outras iniciativas que tenham como referencial a economia popular solidária.

Sobre isso, devem-se ver os seguintes sites: <www.redesolidaria.com.br>; <www.fase.org.br>; <www.ecosol.org.br>; <www.socioeco.org.br>; <www.euclidesmance.pro.br>.

A integração desses empreendimentos dentro de uma incubadora de economia popular solidária possibilita:

- o exercício coletivo do associativismo;
- a identificação de demandas de formação e capacitação;
- a articulação entre a produção e o consumo dos produtos por meio da rede de economia popular solidária.

A incubadora constitui uma forma de construção de metodologia de empreendedorismo solidário. Sabemos que muitas são as debilidades dos empreendimentos solidários:

- falta de um selo comum que identifique seus produtos e serviços;
- problemas como acesso ao crédito, à mídia, *design*, controle de qualidade, embalagens, código de barras, distribuição e comercialização;
- dificuldades de legalização;
- carência de entidades de apoio e de padrões gerenciais adequados.

A incubadora trabalha com empreendimentos coletivos autogestionários que podem se organizar da seguinte forma:

- *Empresa coletiva*: é constituída por um grupo de pessoas no qual todos são sócios do empreendimento.
- *Cooperativa*: é constituída por, no mínimo, 20 pessoas. Todos são cooperados e as decisões são tomadas em conjunto na assembléia geral.

- *Associação de trabalho*: é constituída por uma categoria profissional que busca melhores condições de trabalho. Pode obter descontos mediante compras conjuntas, fazer convênios de saúde etc.
- *Grupo de trabalho*: é formado por várias pessoas que desenvolvem atividades no setor informal e decidem trabalhar juntas para facilitar a comercialização e aquisição de matéria-prima.

Um dos desafios dos empreendimentos autogestionários é a dificuldade de obter recursos financeiros. O valor necessário para financiar os empreendimentos pode ser obtido em fontes oficiais, como o Proger e o BNDES, ou de outras, como bancos de microcrédito e ONGs. No entanto, esses grupos populares não dispõem das garantias exigidas pelas entidades financiadoras oficiais, nem de organização e conhecimento suficientes para elaboração de um viável plano de negócios, imprescindível para obtenção do crédito.

Atendendo essa necessidade, a equipe técnica da incubadora dispõe de uma estrutura para auxiliar esses grupos na elaboração dos planos de negócios e no estabelecimento de redes de complementaridades.

Organizando uma incubadora de empreendimentos solidários

Para montar uma incubadora de empreendimentos de economia popular solidária são requeridos os seguintes passos:

- 1) Estudar textos sobre economia popular solidária e formação de redes de colaboração solidária (em bibliotecas dos sites).
- 2) Articulação institucional local para troca de conhecimentos, experiências e levantamento de recursos financeiros para a manutenção da equipe da incubadora.
- 3) Organização e contratação da equipe técnica de assessoria aos empreendimentos. De acordo com a nossa experiência, sugerimos (em função das demandas técnico-gerenciais, contábeis e de relações humanas, principalmente em comunicação interpessoal e processos cooperativos) que na equipe estejam presentes profissionais das seguintes áreas: *administração, contabilidade, psicologia social, informática e economia*. Em algumas localidades, entretanto, pode ser que esses profissionais não sejam encontrados. Nesse caso é importante que lideranças comunitárias possam ser formadas e capacitadas para assessorar os empreendimentos nas demandas citadas acima.

– Administração

O profissional de administração tem a função de planejar, executar e acompanhar o desenvolvimento do empreendimento. É necessário considerar sempre a opção mais viável e acessível aos grupos. Não se trata de organizar estruturas com maquinário moderno, produtos competitivos e atividades altamente lucrativas. Não. O administrador da incubadora de economia popular solidária deve saber utilizar a chamada “tecnologia pé-no-chão”, segundo o professor Marcos Alves Magalhães, da Universidade Federal de Viçosa (MG). A estrutura dos empreendimentos deve ser baseada na vocação local e na utilização de matérias-primas que possam ser fabricadas pela própria comunidade. A atividade dos grupos deve ter como objetivo primordial a geração de renda para todos os integrantes, e não o acúmulo de lucro. Dessa forma, a viabilidade financeira é analisada de acordo com o número de pessoas que serão beneficiadas com trabalho, e não pelo valor do lucro apurado no exercício. Isso é possível devido à natureza autogestionária dos empreendimentos.

Para que as ações administrativas tenham êxito, é preciso que o profissional:

- conheça a realidade local, as cadeias produtivas e os processos de circulação de riqueza e dinheiro dentro da comunidade (esses dados podem ser levantados por mapeamentos e pesquisas);
- trabalhe em sintonia com o profissional de psicologia na solução de conflitos interpessoais e processos de comunicação;
- discuta com o profissional de contabilidade a melhor organização legal para o empreendimento para que este possa beneficiar-se de todos os incentivos e isenções legais a que tem direito.

– Psicologia social

O trabalho cooperativo tem a comunicação como norteadora de seu desenvolvimento. A psicologia social, na perspectiva dos processos grupais e comunitários, possui instrumentos teóricos e metodológicos que podem facilitar a comunicação e o relacionamento interpessoal; o processo de construção da cultura da solidariedade; o processo de constituição dos grupos para os empreendimentos; o processo de mudança da heteronomia para a autonomia; o relacionamento intrafamiliar, grupal e comunitário; e refletir sobre a questão da subjetividade e da identidade do trabalhador na economia popular solidária.

O trabalho da psicologia social perpassa as metodologias de incubação, as atividades da incubadora e o cotidiano dos empreendimentos porque nesses

contextos, a todo tempo, está presente a interação social entre os seres humanos.

– Contabilidade

O contador assessora na formação fornecendo subsídios técnicos na escolha da natureza jurídica, enquadramento fiscal e tributário, adequando-os de maneira economicamente viável, observada a legislação específica. Constituído o empreendimento, iniciam-se os controles operacionais do mesmo e o treinamento de pessoal ligado à área administrativa, de maneira simplificada, no sentido de estarem integrados: controle de carteira de clientes, controle de estoques, fornecedores, contas a pagar e contas a receber, caixa e banco, fluxo de caixa, formação de preço de venda, ponto de equilíbrio, planejamento fiscal e tributário.

– Informática

Estamos na era da informação. É importante propiciar condições ao empreendedor solidário de ter acesso à linguagem da informação e à perspectiva de rede. A formação de laboratórios de técnicas gerenciais e de utilização de *softwares* solidários demanda profissional especializado na área para capacitar os trabalhadores a lidar com o mundo da informação.

Ação cooperada e interdisciplinar e vínculo do trabalho da equipe

É de extrema importância que os profissionais da equipe trabalhem de forma cooperada e interdisciplinar, tanto na elaboração como na execução das atividades da incubadora. A natureza do vínculo de trabalho do profissional com a incubadora dependerá das negociações de cada localidade. Sugerimos que, sendo assessor, o vínculo seja como profissional autônomo. Posteriormente, com a organização da rede de colaboração solidária, os profissionais podem ser pagos com recursos do fundo solidário dos próprios empreendimentos constituintes.

14.2 Metodologia da incubadora e constituição de novos empreendimentos

A incubadora assessora empreendimentos autogestionários (organizados como cooperativas, associações, grupos de trabalho e empresas coletivas) que podem ser empreendimentos em formação ou já existentes.

Empreendimentos novos

Podem ser formados por meio de:

- realização de seminários de economia popular solidária, após os quais são realizadas oficinas para mobilização e identificação dos grupos de trabalho e de demandas formativas;
- organização espontânea de um grupo que procura a incubadora.

Identificados os grupos, a assessoria da incubadora passa por três fases:

Fase 1 - Conhecimento do grupo e simulação de negócio

Conhecimento do novo grupo - Realiza-se por meio de encontros periódicos. Durante esse período, a psicóloga promove o desenvolvimento do grupo, com o levantamento das expectativas e dos objetivos de seus integrantes, utilizando dinâmicas de entrosamento, relacionamento e comunicação interpessoal.

Instrumentos

- lista de presença às reuniões;
- ata sobre todas as atividades desenvolvidas.

Simulação do negócio - A simulação do negócio, que será desenvolvido pelo grupo, é realizada com um jogo de negócios que perpassa todas as áreas do empreendimento, compras, produção, vendas e financeiro. Nesse jogo é possível dialogar sobre a viabilidade do negócio.

Instrumentos

- jogos Lego (ou outro material não-estruturado - sucata, por exemplo);
- as planilhas devem ser elaboradas pelos integrantes do grupo;
- a atividade pode ser filmada e posteriormente utilizada para analisar o processo de trabalho do grupo;
- lista de presença e ata.

Fase 2 - Início do processo de incubação

Elaboração do plano de negócios - O plano de negócios é o levantamento de todos os aspectos do empreendimento. Esse documento é organizado de acordo com a natureza do negócio, que pode assumir as seguintes formas: comércio, serviços ou indústria. O plano deve ser elaborado com o grupo que será responsável por pesquisas e levantamentos necessários e assessorado pelo/a administrador/a.

Fontes de pesquisa sobre elaboração de planos de negócios

- *Aprendendo a empreender* - Apostila elaborada pelo Sebrae/Fundação Roberto Marinho, disponível em: <www.sebrae.com.br>;
- *Make money - Como se tornar um empreendedor de sucesso* - Software para elaboração de planos de negócios, disponível em: <www.doctorsys.com.br/mmoney>;
- *O segredo de Luísa* - (DOLABELA, 1999). E-mail: <dolabela@reune.org.br>;
- Apostila do Programa Brasil Empreendedor - Sebrae (Brasília, 2001).

Busca dos recursos financeiros

- Fontes formais: Proger, BNDES, bancos de microcrédito.
- Fontes informais: ONGs, fundos solidários (fundos rotativos).

Fase 3 - Constituição do negócio

Cooperativas e associações: realização da assembléia geral e legalização junto aos órgãos competentes.

Empresas: legalização junto aos órgãos competentes.

Grupos informais: não é necessária a legalização, apenas a elaboração de um contrato entre integrantes do grupo com os direitos e deveres de cada um.

Fontes de consulta sobre legalização de associações e cooperativas

- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB: <www.ocb.org.br>);
- Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971 - define a Política Nacional de Cooperativismo;
- Apostila de associativismo/cooperativismo - Setascad - Ministério do Trabalho e Emprego;
- *Sítio Geranegócios*: <www.geranegocios.com.br>.

Fase 4 - Continuidade do processo de acompanhamento

- Tempo estimado para o processo de Incubação: 18 meses
- Pedagogia básica: construtivista
- A solidariedade deve perpassar todas as atividades.

14.3 Assessoramento a empreendimentos já constituídos

Fase 1 – Diagnóstico, formação e capacitação

- Realização de diagnósticos de demandas formativas;
- Formação educacional e cultural em economia popular solidária e construção de redes de colaboração solidária;
- Capacitação profissional de acordo com o diagnóstico das demandas (buscar parcerias necessárias em instituições governamentais – Sesi, Senai, Sebrae etc. e ONGs).

Fase 2 – Acompanhamento

- Acompanhamento técnico-gerencial, contábil, psicossocial e de relações humanas, de acordo com a demanda de cada empreendimento.

Implantação de redes de colaboração solidária locais

- Organizada entre os empreendimentos que participam da incubadora, havendo possibilidades de integração de outros empreendimentos de economia popular.

Referências bibliográficas

DOLABELA, F. *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura, 1999.

GOVERNO do Rio Grande do Sul. *Economia solidária. Um jeito de trabalhar, produzir e viver*. Fôlder.

15. Como montar cooperativas populares – passo-a-passo para a legalização de cooperativas*

Este capítulo fornece informações básicas sobre como legalizar uma cooperativa e sobre alguns aspectos de seu funcionamento. Para tanto, seu conteúdo foi organizado em duas partes. A primeira inclui as seguintes seções: breve definição de cooperativa, o capital social da cooperativa, direitos e deveres dos cooperados, quadro organizacional das cooperativas, assembléia (assembléia geral extraordinária e ordinária), diretoria ou conselho administrativo e conselho fiscal, organização do quadro social, quais as conseqüências que a nucleação do quadro social pode trazer, ações que inviabilizam uma cooperativa, problemas mais freqüentes e algumas soluções.

A segunda parte trata dos seguintes tópicos: montando a cooperativa (quando montar uma cooperativa); algumas questões para discussão anterior à formação da cooperativa; critérios organizacionais (quadro demonstrativo das diferenças entre uma cooperativa e uma associação); procedimentos para dar início ao processo de fundação da cooperativa; passo a passo para a legalização de cooperativas; procedimentos para a realização da assembléia geral de constituição da cooperativa; livros; sugestão de estatuto e ata de fundação da cooperativa.

Breve definição de cooperativa

Segundo a Lei Cooperativista 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (art. 4º, *caput*).

* Este capítulo foi elaborado por Sandra Mayrink Veiga e revisto e modificado por José Celso Carbonar. A autora é assessora da Fase nacional, co-autora de *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação* e *Associações: como constituir sociedades civis sem fins lucrativos*, da Série Economia Solidária, Fase/DP&A editora, Rio de Janeiro (ambos de 2001). É assessora para formação de cooperativas populares autogestionárias. O autor é administrador, pós-graduado em Finanças e Controladoria e assessora a formação de cooperativas, associações e empresas coletivas, atuando pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR).

Podemos definir uma cooperativa como sendo uma associação voluntária de no mínimo 20 pessoas, sem fins lucrativos, porém com fins econômicos, que exercem uma mesma atividade para realizar objetivos comuns, que para tanto contribuem equitativamente para a formação do capital necessário por meio da aquisição de quotas-partes e aceitam assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento. É regida pelo princípio democrático de “cada pessoa, um voto”. Os excedentes ou *sobras* são distribuídos na proporção do trabalho de cada cooperado.

A cooperativa tem, portanto, três características básicas: a gestão, a propriedade e a repartição das sobras cooperativas. Toda definição de cooperativa tem três elementos fundamentais, e o desafio é fazer com que os três se realizem na sua prática cotidiana: é uma sociedade de pessoas, tem gestão democrática e os riscos e benefícios que a cooperativa traz devem ser distribuídos e assumidos pelos cooperados. O cerne da questão é como ter uma gestão da cooperativa que permita a democracia interna – que é o agente de transformação – sem que isso se torne um gargalo para a eficiência necessária para enfrentar o auto-sustento e a melhoria de qualidade de vida de seus sócios.

A cooperativa é caracterizada por possuir uma dupla natureza, pois é ao mesmo tempo uma *entidade social* (isto é, um empreendimento financiado, administrado e controlado coletivamente) a serviço de seus associados e uma *empresa*, que, portanto, tem que ser eficiente e eficaz, sem se perder na disputa desenfreada do mercado capitalista, e ser também eficiente e eficaz nas relações intercooperativas, na construção de redes de negócios cooperativos e se tornar um embrião de uma nova ordem econômica, social e de uma nova cultura e ética. O ponto de equilíbrio entre essas duas naturezas da cooperativa é um dos fatores essenciais do seu sucesso.

Essa dupla natureza provoca também uma eterna discussão teórica e prática que se reflete em uma grande contradição empresarial das cooperativas: distribuir resultados aos associados ou acumular para o crescimento. Aqui, a questão de planejamento, a visão de futuro, tem de estar bem equacionada, bem discutida em todo o quadro social da cooperativa para, quando a deliberação for tomada na assembleia, contar com o máximo de consenso possível.

As empresas cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os associados acreditam nos valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com os seus semelhantes.

O capital social da cooperativa

Na cooperativa, o capital deve ser um fator de produção, e não de renda financeira. O capital em uma cooperativa é um meio, e não uma finalidade. Claro está que esse fator econômico é importante e necessário, mas as cooperativas não se estruturam estrategicamente somente na base de sua acumulação. Portanto, a avaliação econômico-financeira de uma cooperativa está atrelada a sua capacidade de prestar os serviços necessários e solicitados pelo seu quadro social.

Para começar a funcionar, a cooperativa precisa de um patrimônio inicial. Tal patrimônio pode contar com contribuições, doações externas, mas o normal é que venha dos associados cooperativados e seja captado por meio da subscrição e integralização de quotas-partes. Quando alguém se associa a uma cooperativa, preenche um cadastro e diz quantas quotas-partes vai assumir e como vai pagar, isto é, integralizar aquele capital.

A cooperativa pode também, para melhorar sua capitalização, reter parte das sobras resultantes das operações econômicas. Isso só pode se dar por decisão da assembleia no decorrer de suas operações e ao final dos exercícios financeiros. Caso a cooperativa apresente prejuízos que precisem ser cobertos, pode solicitar novas contribuições a seus cooperativados.

O montante do capital necessário para dar início à cooperativa é dividido em quotas-partes que devem ser sempre inferiores ao salário mínimo vigente no país. Cada cooperativado adquire uma ou mais quotas até completar o total do capital determinado. A lei proíbe que um sócio detenha mais que 1/3 do total das quotas-partes, mas permite que depois os cooperados possam integralizar novas quotas-partes, de acordo com o volume de operações realizadas na cooperativa. Isso traz o risco de um grupo se tornar dono da cooperativa; portanto, cabe ao estatuto proteger a cooperativa, evitando que isso aconteça.

Os cooperados podem integralizar suas quotas-partes por meio de desconto, feito pela própria cooperativa, de um percentual mensal sobre a produção ou os serviços realizados pelo cooperado junto à cooperativa.

O capital social compõe o chamado *patrimônio líquido* da cooperativa. Esse capital não deve ser imobilizado em construções, por exemplo, mas deve servir como capital de giro. O excedente sempre deve ser do associado, e não ficar como *sobra*. Nessa concepção, a sobra é apenas o resultado financeiro obtido sobre a taxa de administração retida. Portanto, quando a

cooperativa quiser investir, deverá chamar uma integralização de capital e não deve aumentar o patrimônio com a retenção dos resultados da comercialização dos produtos ou serviços.

Atenção! Aqui no Brasil, muitas vezes possuímos uma cultura forjada no clientelismo e assistencialismo, o que nos leva a ficar esperando que alguém resolva nossos problemas e necessidades e assim ficamos imobilizados e dependentes dos políticos, da Igreja etc. Contrariamente ao dito popular, na verdade quem espera nunca alcança. Outro traço forte da nossa cultura é o imediatismo que nos leva a só nos interessarmos por resultados rápidos e não termos a necessária persistência e perseverança para enfrentar os problemas e construir os nossos empreendimentos. Essa cultura e essa atitude têm que mudar para que uma cooperativa atinja seus objetivos. Autonomia, autonomia e mais autonomia; perseverança, perseverança e mais perseverança!

Direitos e deveres dos cooperados

Direitos

- Votar e ser votado para cargos no conselho de administração e no conselho fiscal, independentemente do número de quotas-partes subscritas.
- Participar de todas as operações e atividades econômicas e sociais da cooperativa.
- Examinar livros e documentos e solicitar esclarecimentos quando necessário.
- Convocar assembléia, se necessário, obedecendo às leis estatutárias.
- Participar das assembléias gerais, opinando e defendendo seus pontos de vista e propondo mudanças que sejam de interesse coletivo.
- Ajudar a elaborar os planos de ação da cooperativa.
- Desligar-se da cooperativa quando quiser e receber todo o seu capital de acordo com o que reza o estatuto.

Deveres

- Operar com a cooperativa.
- Participar das assembléias gerais da cooperativa, colaborando e fiscalizando para que a assembléia seja participativa e democrática.
- Integralizar as quotas-partes fixadas em estatuto para a constituição da cooperativa.
- Debater os objetivos e metas de interesse coletivo e respeitar a decisão da maioria.

- Buscar sempre melhorar o desempenho de qualidade do serviço prestado pela cooperativa.
- Votar nas eleições da cooperativa.
- Conhecer e respeitar o estatuto da cooperativa.
- Prestigiar a cooperativa perante terceiros.
- Pagar sua parte caso a cooperativa apresente prejuízo financeiro no balanço anual.

Quadro organizacional das cooperativas

O esquema organizacional de uma cooperativa dependerá do volume de ação que ela desenvolverá e do número de associados que possui. Normalmente, no sistema cooperativista, os órgãos de deliberação e execução são os seguintes:

- assembléia geral;
- diretoria ou conselho de administração;
- conselho fiscal;
- órgãos auxiliares de administração (núcleos, GTs, comissões).

Assembléia geral

É o órgão máximo de decisões na cooperativa. É a reunião em que todos os cooperados têm poderes para decidir sobre o funcionamento e a administração da cooperativa, desde que os assuntos constem no edital de convocação. O poder do voto (cada cooperado, um voto) é o princípio de uma gestão democrática na cooperativa. As decisões são tomadas pela maioria dos cooperados presentes na assembléia, estando obrigados os ausentes e os discordantes a aceitar essas deliberações; daí a importância do comparecimento de todos às assembléias para o bom funcionamento da cooperativa.

O *edital de convocação* é o instrumento que torna válida juridicamente a assembléia geral ordinária ou extraordinária. Sua publicação está definida na legislação, e o modo de compor o edital está regulamentado no regimento interno.

Devem constar nos editais de convocação:

- 1) o nome da cooperativa;
- 2) se a assembléia vai ser ordinária ou extraordinária;

- 3) local, data e hora da realização da assembléia, sendo obrigatório um prazo mínimo de dez dias entre a convocação e a realização da assembléia;
- 4) o que vai ser tratado (ordem do dia);
- 5) assinatura de quem está convocando a assembléia.

Assembléia geral extraordinária

Realiza-se sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da assembléia geral extraordinária a deliberação sobre mudanças no estatuto social, fusão da cooperativa com outra cooperativa, incorporação (quando uma cooperativa toma conta de outra), desmembramento da cooperativa, mudança de objetivos, dissolução voluntária da cooperativa. A assembléia geral extraordinária pode ser convocada pelo presidente da cooperativa, por membros do conselho fiscal ou administrativo (diretores), ou por 1/5 dos cooperados em pleno gozo dos seus direitos, após solicitação não atendida pelo presidente da cooperativa.

A assembléia geral extraordinária pode reunir-se para tratar de qualquer problema que 1/5 dos cooperados achar pertinente, desde a destituição da direção da cooperativa e realização de nova eleição até a captação de recursos e compra de equipamentos suplementares emergenciais. As decisões são deliberadas por maioria simples.

Assembléia geral ordinária

Realizada, obrigatoriamente, uma vez por ano, nos três primeiros meses após o término do exercício social. São apresentados e discutidos assuntos como:

- prestação de contas da administração;
- fixação de honorários para os órgãos de administração e fiscalização;
- destinação das sobras líquidas ou das perdas apuradas no exercício;
- eleição dos membros do conselho de administração;
- aprovação ou não das contas do conselho de administração/diretoria, cabendo ao conselho fiscal somente a recomendação ou não da sua aprovação.

As deliberações da assembléia geral ordinária devem ser aprovadas pela maioria simples dos votos. Para a realização da assembléia geral ordinária é indispensável que se coloquem à disposição dos cooperados os relatórios

e peças contábeis da cooperativa, para que possam ser examinados pelo conjunto dos cooperados antes da assembléia, de maneira que todos estejam esclarecidos sobre os assuntos que serão tratados.

Diretoria ou conselho administrativo

Para um bom funcionamento do conselho administrativo, os diretores da cooperativa, o presidente e o vice-presidente devem levar em conta, principalmente, quatro fatores:

- a) O nível adequado de descentralização da autoridade, pois pouca descentralização sobrecarrega a administração, atrasando as decisões, e distorce informações, assim como não abre espaço para a formação de novos dirigentes e compromete a participação dos cooperados. Por outro lado, uma descentralização excessiva dificulta a coordenação, o controle das atividades e a eficiência da cooperativa, podendo tornar-se um fator de desagregação e desinteresse dos cooperados. Portanto, o ponto de equilíbrio deve ser uma preocupação constante do conselho de administração.
- b) A delegação de autoridade, facultando poderes de decisão localizados e específicos aos cooperados, faz com que as atividades se desenvolvam melhor e que novas pessoas assumam como suas as atividades internas e externas da cooperativa.
- c) A atenção contínua ao conjunto dos cooperados, colhendo sugestões, abrindo debates, tratando dos conflitos e divergências internas, levando informações ao conjunto, sendo transparentes na sua administração, preocupando-se com capacitação, educação e crescimento individual dos cooperados, resultará certamente, para a cooperativa como um todo, na garantia de participação de todos e da democracia interna.
- d) O incentivo permanente para a nucleação ou formação de grupos de trabalho facilitará a participação e a garantia da democracia interna e possibilitará a formação de novas lideranças internas.

As reuniões do conselho de administração normalmente são convocadas e dirigidas pelo presidente da cooperativa, mas qualquer outro integrante do conselho pode solicitar uma reunião, e todas as decisões integram a ata que ao final deverá ser lida e assinada por todos os presentes e transcrita em livro próprio. Todas as decisões devem ser encaminhadas aos departamentos/núcleos da cooperativa, e o conselho deve acompanhar o andamento da implementação das decisões tomadas e implementar as que lhe couber executar.

Conselho fiscal

O conselho fiscal é formado por três membros efetivos e igual número de suplentes. Os suplentes podem substituir os efetivos sempre que for necessário.

Cabe ao conselho fiscal ser um guardião que cuida dos interesses coletivos de todos os cooperados e da cooperativa. Para tanto, o conselho fiscal tem que ser um órgão independente, pois sem autonomia o seu papel de fiscalizador minucioso de todo o funcionamento da cooperativa – para que não ocorram fatos que possam ocasionar danos e perdas para quadro social da cooperativa – fica imediatamente comprometido.

O mandato dos conselheiros nunca pode ser superior a um ano, e, ao término do mandato, só 1/3 dos membros do conselho fiscal poderá ser reeleito.

As reuniões do conselho fiscal são convocadas regularmente conforme estabelecido no regimento interno, e as decisões são tomadas por maioria simples. Na impossibilidade de comparecimento de algum dos conselheiros, o suplente deve substituí-lo.

As deliberações e decisões também são lavradas em livro próprio.

É fundamental que o conselho fiscal seja composto por pessoas maduras, ponderadas e equilibradas, que sejam discretas, minuciosas e que saibam agir frente a problemas e divergências.

Organização do quadro social

A simples definição e o estabelecimento dos órgãos deliberativos de uma cooperativa não garantem que seu funcionamento na prática seja participativo e democrático. Outras ações e formas de organização e participação podem e devem ser utilizadas para que a cooperativa seja efetivamente democrática e participativa.

Uma cooperativa, que quer mesmo ser uma organização coletiva de sucesso, deve ter seu quadro de associados organizado em núcleos ou comissões.

Qual o objetivo de se organizar o quadro social? Vários objetivos podem ser abordados, mas vamos citar os mais importantes:

- Preparar novas lideranças. Discutindo a política e o dia-a-dia da cooperativa, os cooperados vão se preparando e, normalmente, os coordenadores dos núcleos sobressaem para assumir no futuro uma função de liderança.

- Integrar o ambiente interno ao externo. Com os núcleos organizados, os ambientes interno e externo interagem.
- Promover a adesão consciente e responsável. Nos núcleos, o novo sócio passa por uma capacitação para entrar no mundo cooperativista, aprendendo a doutrina e entendendo o trabalho coletivo, sendo, sem dúvida, um grande passo para a conscientização cooperativista.
- Diagnosticar, permanentemente, problemas, anseios e necessidades do quadro social. Uma cooperativa com seu quadro social organizado minimiza as crises institucionais.
- Planejar a prestação de serviço. O quadro social organizado torna confiável a tarefa do planejamento da prestação de serviço, porque há uma interação maior entre cooperados e dirigentes.

Sugerimos que o quadro social seja organizado por núcleos (nucleação).

Quais as conseqüências que a nucleação do quadro social pode trazer? Vamos citar as mais importantes:

- nova postura administrativa dos dirigentes;
- transparência administrativa;
- cooperados bem esclarecidos quanto a seus direitos e deveres;
- desvio de produção minimizado;
- melhoria da prestação de serviços;
- participação direta e ativa dos associados no dia-a-dia da cooperativa.

Quatorze ações que inviabilizam uma cooperativa (fazer uma cópia ampliada, emoldurar e colocar na parede da cooperativa)

- 1) Não freqüente a sede da cooperativa, e quando o fizer, procure algo para reclamar.
- 2) Ao participar de qualquer atividade, encontre apenas falhas no trabalho de quem está lutando para acertar.
- 3) Nunca aceite uma incumbência, pois é muito mais fácil criticar do que fazer.
- 4) Quando a diretoria solicitar sua opinião, diga que não tem nada para falar, e depois fale tudo o que lhe vem na cabeça para outras pessoas.
- 5) Faça apenas o absolutamente necessário, e, quando outros fizerem algo a mais, diga que a cooperativa é dominada por um grupinho.

- 6) Não leia as comunicações da cooperativa, alegando que elas não trazem nada de interessante, ou diga que não as recebeu.
- 7) Caso seja convidado para algum cargo eletivo, diga que não tem tempo e depois afirme que há pessoas que não querem largar o poder.
- 8) Quando houver qualquer divergência na diretoria, opte logo por uma facção e crie toda ordem de fofocas.
- 9) Sugira, insista e cobre a realização de eventos pela cooperativa, mas não participe deles. Depois diga que havia pouca gente presente.
- 10) Não preencha qualquer questionário da cooperativa quando ela solicitar sugestões. Caso a diretoria não adivinhe suas expectativas, chame-a de ignorante e incompetente.
- 11) Negocie em particular, fora da cooperativa.
- 12) Nunca procure trazer novos contratos para a cooperativa.
- 13) Fale mal da cooperativa sempre que tiver oportunidade e com o maior número possível de pessoas dentro e fora da cooperativa.
- 14) Se você for da direção da cooperativa, faça um conluio com o conselho fiscal e adote a prática do caixa dois, pois todas as cooperativas que se utilizaram dessa prática fecharam.

Quando a cooperativa fracassar com essa *cooperação fantástica*, estufe o peito e conclua com o orgulho de quem sempre tem razão: *Eu não disse?*

Problemas mais freqüentes em uma cooperativa

A cooperativa acabou porque os resultados econômicos eram negativos ou reduzidos demais. O trabalho era bom, o clima de fraternidade era bom, mas não havia ganhos econômicos.

Criou-se muita dependência em relação às pessoas ou a órgãos de fora da cooperativa.

Nas reuniões, os assessores definiam tudo. Os associados tinham que acatar o que diziam e, por isso, não eram discutidas as melhores soluções para os problemas concretos.

Existia inexperiência das pessoas na relação comunitária. Essas pessoas tinham uma experiência sempre centrada no individualismo e tinham dificuldade de se relacionar.

Havia muito paternalismo. As pessoas ficavam esperando que o padre, o assessor, alguém resolvesse os problemas da cooperativa.

Misturava-se o dinheiro da cooperativa com negócios particulares ou mesmo com empréstimos pessoais que nunca eram pagos.

Alguns trabalhavam mais e outros menos e todos ganhavam a mesma coisa. Isso gerou muita discórdia.

Queriam que tudo fosse coletivo, mas as pessoas só tinham experiência de trabalho individual ou de negócio individual, com equipamentos individuais. Quando se quis fazer tudo de todo mundo, essas pessoas acabaram deixando a cooperativa.

Os dirigentes decidiam lá no gabinete. Os associados nunca sabiam que rumo a cooperativa ia seguir.

Só os mais velhos decidiam tudo. Diziam que os outros não tinham experiência. Então os mais jovens perderam o interesse pela cooperativa e saíram.

A cooperativa não prestava serviços para os associados.

A cooperativa não avançou na educação cooperativista junto aos associados e nem para fora da cooperativa, incentivando o surgimento de outras cooperativas, o que impossibilitou a criação de redes locais e o fortalecimento de laços e negócios, assim como não fortaleceu a cidadania dos associados e a sua constituição enquanto agentes de transformação na localidade e/ou município (RECH, 2000).

Como resolver alguns problemas

Sabemos que o mundo está se globalizando (processo que vem ocorrendo desde que o mundo é mundo, mas que ganhou uma enorme velocidade a partir da invenção dos computadores), principalmente na questão financeira e econômica ou dos negócios. Isso faz com que os pequenos empreendimentos se vejam tendo de enfrentar uma forte disputa por mercados cada vez mais exigentes, obrigando-os à formação de alianças estratégicas e ao estabelecimento de parcerias, isto é, cooperativas criando redes de negócios com outras cooperativas, procurando parcerias entre outras cooperativas populares quando estes obstáculos todos são muito mais facilmente superados. O associativismo entre os empreendimentos cooperativos só traz benefícios sem reduzir as vantagens peculiares de cada empreendimento. Para tanto, é necessário que o movimento cooperativista se organize em cada município, crie bancos de dados e cadastros das cooperativas, promova encontros e congressos, troca de experiências e solidariedade, não só entre os associados de uma cooperativa, mas também entre as cooperativas; que as cooperativas

procurem sempre atingir diretamente os consumidores, isto é, sem o intermediário, para que seus preços e qualidade sejam fatores de vantagem comparativa, alavancando a sua entrada no mercado e, ao fazê-lo, beneficiando a população em geral.

Montando a cooperativa

Quando montar uma cooperativa

Outras soluções podem ser pensadas: pequenas empresas mercantis, associação. Uma cooperativa pode ser a solução toda vez que:

- houver um número mínimo de 20 trabalhadores, consumidores, tomadores de crédito etc. (dependendo do segmento da cooperativa) envolvidos no processo e com interesses comuns ou semelhantes;
- o empreendimento dessas pessoas tiver uma finalidade mercantil, isto é, visar a um mercado como, por exemplo, produção de bens, prestação de serviços, disponibilização de crédito para si e para outros, compra de determinados bens ou mercadorias, comercialização de determinados produtos etc.;
- todo o grupo tiver passado por uma capacitação sobre o cooperativismo, seus princípios e fundamentos e, sobretudo, sobre mudança comportamental, e inter-relacionamento grupal. Existem diversas entidades de apoio e assessoria que desenvolveram metodologias participativas que já demonstraram na prática sua eficiência para avançar nessas questões. **Atenção!** Não forme uma cooperativa sem essa capacitação, pois a grande maioria que assim o fez fracassou.

Algumas questões para discussão anterior à formação da cooperativa

- Organizar uma cooperativa é a melhor solução? A necessidade é sentida por todos os interessados? Então, algumas perguntas precisam ser respondidas para ir em frente:
- Todos sabem quais são os seus objetivos?
- O que pretendem com a cooperativa?
- Qual é o negócio da cooperativa e como está a situação da atividade no mercado?
- O volume de negócios é suficiente para que os associados tenham benefícios?

- Quais os princípios e a forma de funcionamento das cooperativas?
- Os interessados estão dispostos a cooperar?
- Será que já não existe uma cooperativa que atenda os interesses do grupo?
- Quais experiências os membros do grupo conhecem?
- Todos sabem os direitos e deveres dos associados?
- Todos têm condições de cumprir o compromisso de colaborar com o capital fixado para constituir a empresa cooperativa?
- O capital a ser arrecadado permite arcar com as despesas de funcionamento do negócio?

A cooperativa tem condições de contratar pessoal qualificado para a capacitação do grupo ou fará um projeto para captar recursos para esse fim? O grupo sabe redigir um projeto? Colheu informações sobre os órgãos e entidades que podem apoiar a cooperativa?

Atenção! O cooperativismo tem como pré-requisito para seu sucesso a mudança comportamental e cultural dos indivíduos. Essa é a tarefa mais árdua e de longo prazo que todos os que desejam compartilhar esse sistema terão pela frente. O segundo ponto que exige tempo e muita capacitação diz respeito aos conhecimentos necessários para uma autogestão (portanto, participativa e democrática) eficiente (portanto, em relação com o mercado). Aqui também a questão cultural é fundamental, mas vai além, pois necessita da apropriação de conhecimentos técnicos e informações diversificadas em grande quantidade e qualidade.

Critérios organizacionais – quadro demonstrativo das diferenças entre uma cooperativa e uma associação

Para ajudar na definição da forma que um empreendimento deve tomar, e quais suas principais características, a seguir montamos um quadro que mostra as diferenças entre uma cooperativa e uma associação.

Critério	Associação	Cooperativa
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos.	Sociedade de pessoas com fins econômicos.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados.	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados. Atuar no mercado. Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.
Legislação	Constituição (art. 5º, XVII-XXI; art. 174, § 2º). Código Civil.	Lei 5.764/71. Constituição (art. 5º, XVII-XXI; art. 174, § 2º). Código Civil.
Constituição	Mínimo de 2 pessoas.	Mínimo de 20 pessoas.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do Trabalho.	Aprovação do estatuto em assembléia geral, pelos associados. Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do Trabalho. Alvará na prefeitura.
Patrimônio/capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. O capital social é formado por quotas-partes, podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.

Critério	Associação	Cooperativa
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. São representadas por federações e confederações.	Pode representar os associados em ações coletivas do seu interesse. É representada por centrais, federações e confederações. Oficialmente, no âmbito nacional, a OCB e, no estadual, as OCEs representam as cooperativas a elas filiadas.
Forma de gestão	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto.	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto.
Operações	Auxilia no processo de comercialização dos associados. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena atividade comercial. Realiza operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo federal. As cooperativas de produtores rurais são beneficiadas do crédito rural de repasse.
Abrangência/área de ação	A área de atuação limita-se a seus objetivos.	A área de atuação limita-se a seus objetivos e possibilidade de reuniões.
Responsabilidades	Os resultados das atividades da associação são de responsabilidade da diretoria, respaldada pelos associados.	Os resultados das atividades da cooperativa são de responsabilidade dos associados, proporcional ao capital subscrito por cada um.
Remuneração	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções, recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais <i>pró-labore</i> , definidas pela assembléia.
Contabilidade	Escrituração contábil simplificada.	A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios.
Recursos financeiros	As possíveis sobras das operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	Após decisão em assembléia geral, as possíveis sobras podem ser divididas de acordo com o volume de negócios do associado. É obrigatória a destinação de um mínimo de 10% para o fundo de reserva e 5% para o FATES.

Critério	Associação	Cooperativa
Tributação	Deve fazer, anualmente, uma declaração de isenção de renda.	Não paga imposto de renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher as contribuições federais sobre operações com terceiros. Paga taxas e impostos decorrentes das ações comerciais.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual (nas operações de comércio), pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
Dissolução	Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembleia geral. No caso de intervenção judicial, não poderá ser proposta a liquidação.

Procedimentos para dar início ao processo de fundação da cooperativa

Uma vez tendo respondido às questões anteriores, sabendo-se que a cooperativa é a melhor forma de organização para cumprir os objetivos do grupo (não esquecer que no Brasil há uma tradição associativista que não deve ser desprezada, além do fato de que a associação em vários momentos e conforme o objetivo é a melhor forma de organização), tendo o objetivo claro, realizado pesquisa de mercado para verificar a viabilidade da cooperativa etc., o grupo deve constituir comissões para dar andamento à fundação da cooperativa como está descrito no passo-a-passo.

Passo-a-passo para a legalização de cooperativas

Antes vamos recordar dois pontos fundamentais:

- Para constituir uma cooperativa, devem existir, no mínimo, 20 pessoas físicas interessadas.
- É fundamental que o grupo se capacite em todos os aspectos (informação, funcionamento de uma cooperativa, comportamento empreendedor, que seja realmente um grupo solidário, entendendo seus direitos e deveres, nivelando expectativas e objetivos comuns, desenvolvendo suas potencialidades criativas, conscientizando-se da importância da qualidade

dos produtos e/ou serviços que executará, incrementando suas características pessoais empresariais etc.; para tanto, esse grupo deve procurar as entidades com tradição e seriedade nessa capacitação).

Após todos os esclarecimentos e uma decisão positiva, o grupo deve eleger comissões responsáveis para tomar as providências necessárias:

- A comissão de constituição, baseada no estatuto-modelo obtido, deve redigir uma proposta, adequando-a às necessidades específicas do seu grupo.
- O estatuto deve expressar os interesses e necessidades da sociedade, incluindo as regras de funcionamento para garantir a participação de todos e a democracia interna, podendo ser alterado quando a maioria julgar necessário. O estatuto é a “lei orgânica” de uma cooperativa.
- A proposta elaborada é distribuída a todos os interessados, que devem estudá-la, realizando várias reuniões até chegarem a um acordo.

Primeiro passo

Busca prévia para o nome da cooperativa

Busca prévia para o alvará de localização da cooperativa

Enquanto o grupo estiver elaborando o estatuto, é necessário dar entrada na *busca prévia* do nome da cooperativa na junta comercial do Estado. Devem-se levar mais de três nomes, pois pode haver uma outra cooperativa com o mesmo nome.

Ao mesmo tempo, é preciso dar entrada da *busca prévia* para o *alvará de localização* da prefeitura. Só alugue o imóvel que for aprovado pela prefeitura. Para conseguir a *busca prévia* do *alvará*, leve uma cópia atualizada do IPTU do imóvel onde vai funcionar a cooperativa.

Quando a assembleia de fundação da cooperativa for realizada e os estatutos forem aprovados, leve tudo à junta comercial do seu Estado. Antes, pegue na junta comercial as guias de pagamento da *taxa de registro da cooperativa* e pague no banco indicado. Procure pagar a taxa no banco no mesmo dia que der entrada dos documentos, pois pode haver exigências e há prazo para a tramitação. Além disso, procure comprar na junta comercial os formulários necessários para o registro da cooperativa (relação de diretoria, dos sócios etc.). Para o registro na junta comercial, leve:

- três vias do estatuto;
- três vias da ata de assembléia;
- guias com os dados da diretoria e dos sócios;
- ficha criminal (*nada consta*) de toda a diretoria da cooperativa.

Existe a possibilidade de na própria ata de fundação constar a declaração de que os eleitos não estão inclusos em crimes que os impeçam de exercer os atos de comércio e se constituírem juridicamente – sendo assim desnecessárias as certidões negativas de cartórios (varas) federais.

Segundo passo

CNPJ (antigo CGC)

Quando a junta comercial liberar os documentos (mínimo de 15 dias), ela vai devolvê-los com uma publicação do nome da cooperativa no *Jornal do Commercio*. Essa publicação serve para conseguir o CNPJ. Procure a inspetoria da Receita Federal com os seguintes documentos:

- ficha de inscrição de estabelecimento à venda em papelarias (três vias);
- original e cópia da ata de fundação;
- original e cópia dos estatutos;
- cópia autenticada do contrato de locação da sede da cooperativa ou prova de propriedade;
- cópia dos documentos pessoais da diretoria (CPF, identidade e comprovante de residência).

Terceiro passo

Corpo de Bombeiros

Vá ao Corpo de Bombeiros, depois de pagar no banco o formulário para obter a licença, e dê entrada do certificado do Corpo de Bombeiros. Esse documento é necessário para se obter o alvará de localização. Leve os seguintes documentos:

- formulário do Corpo de Bombeiros (à venda nas papelarias);
- cópia do contrato social (estatuto e ata de fundação);
- cópia do contrato de locação ou título de propriedade do imóvel;
- cópia de identidade de quem assina o formulário do Corpo de Bombeiros;
- guia de recolhimento para o Corpo de Bombeiros (à venda nas papelarias).

Quarto passo

Alvará de licença para estabelecimento e a inscrição municipal

Este *quarto passo* só é possível com os seguintes documentos: CNPJ e licença do Corpo de Bombeiros. Para dar entrada do alvará são necessários os seguintes documentos:

- ficha de aprovação prévia;
- Documento de Informações de Cadastro (Dicad);
- Documento de Informações de Sócios (DIS);
- CNPJ (antigo CGC);
- licença do Corpo de Bombeiros;
- contrato de locação;
- ata de fundação;
- estatutos.

É importante que o alvará seja para sede administrativa (escritório-base), pois há a possibilidade de que a prefeitura não perceba o detalhe e desconsidere o local por entender (por exemplo) que este não comporta o conjunto dos associados em assembléia.

Quinto passo

Inscrição estadual

A inscrição estadual só será requerida depois dos passos anteriores. Com todos os documentos conseguidos até agora, vá à inspetoria estadual da Fazenda para ver se os serviços da cooperativa estão ou não obrigados a registro no cadastro do Estado.

As cooperativas que vendem para terceiros pagam ICMS, tornando-se obrigatória a inscrição na referida inspetoria.

Sexto passo

Livros da sociedade e livros fiscais

A cooperativa deverá possuir os seguintes livros:

- de matrícula;
- de atas das assembléias gerais;

- de atas dos órgãos de administração;
- de atas do conselho fiscal;
- de presença dos cooperados nas assembléias gerais;
- outros fiscais e contábeis obrigatórios (o contador informa quais).

No livro de matrícula, os cooperados são inscritos por ordem cronológica de admissão, nele constando:

- nome, idade, estado civil, nacionalidade e residência do cooperado;
- data da sua admissão ou exclusão;
- conta corrente das respectivas quotas-partes do capital inicial.

Sétimo passo

Impressão de notas fiscais

A autorização para a impressão de notas fiscais só será possível depois de feito o registro na inspetoria da Fazenda Estadual. A cooperativa deverá manter um livro de *registro de notas fiscais*.

* * *

Procedimentos para a realização da assembléia geral de constituição da cooperativa

- 1) O coordenador da comissão de organização da cooperativa faz a abertura da assembléia e solicita aos presentes que escolham o presidente dos trabalhos da reunião, e o presidente escolhe um secretário (o presidente e o secretário não podem se candidatar a cargos eletivos, por razões óbvias).
- 2) O secretário faz a leitura da proposta do estatuto social da cooperativa.
- 3) Os presentes discutem e propõem sugestões de emendas ao estatuto.
- 4) As emendas colocadas em votação e aprovadas são incluídas na proposta de estatuto.
- 5) Votação do estatuto pela assembléia.
- 6) Eleição dos cargos da diretoria ou conselho de administração e do conselho fiscal da cooperativa, pelo voto de todos os presentes, podendo ser eleito qualquer cooperado.

- 7) O presidente dos trabalhos convida o presidente eleito para dirigir os trabalhos.
- 8) O presidente recém-eleito, ao assumir a direção dos trabalhos, declara a si e aos demais eleitos e empossados em seus respectivos cargos, que a cooperativa está constituída, bem como o local-sede, além de ser transcrito na ata de fundação o objetivo da cooperativa.
- 9) Ao término dos trabalhos, nada mais havendo a ser tratado, o presidente dá por encerrados os trabalhos, solicitando ao secretário a leitura da ata da assembléia, que, depois de lida e aprovada, será assinada pelo presidente e pelo secretário, além de todos os fundadores da cooperativa.

ANTEPROJETO DE ESTATUTO

COOPERATIVA xxxxxx

CAPÍTULO I

DENOMINAÇÃO, SEDE E FORO, ÁREA DE ATUAÇÃO, ANO SOCIAL E PRAZO

Art. 1º. A COOPERATIVA xxxxxx rege-se por este estatuto e pelas disposições legais vigentes e tem sede e foro na cidade e comarca de xxxxxx, Estado de xxxxxx, situada na rua xxxxxx, bairro xxxxxx, município xxxxxx, Estado xxxxxx.

Art. 2º. A sua área de ação e abrangência será o município de xxxxxx e regiões circunvizinhas.

Art. 3º. O ano social e fiscal da COOPERATIVA xxxxxx será correspondente ao ano civil, iniciado em 1º de janeiro e encerrado em 31 de dezembro de cada ano.

Art. 4º. Esta sociedade tem prazo indeterminado de duração e funcionamento.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 5º. A COOPERATIVA xxxxxx reúne trabalhadores nas áreas de www, qqqq etc., e terá como objetivo principal o exercício da liberdade e da autonomia, o bem-estar e a qualidade de vida dos cooperados, para o que poderá desenvolver as seguintes atividades:

- a) prestar serviços relacionados às atividades da cooperativa, melhorando o desempenho profissional de seus associados e tornando viáveis ações para o desenvolvimento auto-sustentável da região;

- b) otimizar coletivamente o uso de meios de produção utilizados para o desenvolvimento das atividades da cooperativa;
- c) garantir a participação de todos os membros na gestão da cooperativa, através dos Grupos de Trabalho (GTs);
- d) intercooperar com outras entidades, firmando parcerias com cooperativas, organismos públicos e privados, nacionais e internacionais.

Art. 6º. A COOPERATIVA xxxxxx poderá utilizar instalações ou equipamentos, pertencentes à cooperativa, na forma de comodato, cessão ou arrendamento, ou ainda arrendar instalações de terceiros, bem como maquinário, outros utensílios e meios de produção próprios para alcançar e implementar os seus objetivos, podendo inclusive receber cessão de direitos dos associados ou de órgãos municipais, estaduais ou federais.

CAPÍTULO III DOS ASSOCIADOS

Art. 7º. Poderá ingressar na Cooperativa todo trabalhador que residir na sua área de atuação, exercer profissionalmente sua atividade e comprovar sua efetiva participação no núcleo de base local.

§ 1º. O ingresso será solicitado pelo próprio interessado mediante inscrição junto ao GT Administrativo, que submeterá a decisão à Assembléia Geral.

§ 2º. A efetivação do associado na Cooperativa somente ocorrerá após aprovação na Assembléia Geral e integralização de quota-parte definida por este estatuto.

Art. 8º. O associado poderá, a qualquer momento, excluir-se por sua vontade, da Cooperativa, devendo encaminhar pedido neste sentido por escrito ao GT Administrativo.

Art. 9º. São direitos dos associados:

- a) participar dos Grupos de Trabalho (GTs), obedecendo ao sistema de rodízio;
- b) participar das assembleias, reuniões, votar e ser votado em qualquer processo decisório;
- c) convocar Assembleias Gerais Extraordinárias, de acordo com o art. 20;
- d) acessar livremente documentos, dados e informações sobre as atividades da Cooperativa;
- e) participar das atividades da cooperativa e ser beneficiado por suas iniciativas;
- f) excluir-se da Cooperativa quando lhe convier.

Art. 10. São deveres dos associados:

- a) dedicar, no mínimo, xxxxxx horas de trabalho mensal para a gestão da Cooperativa, contabilizando as horas e atividade correspondente no livro de Banco de Horas;
- b) zelar pelo bom funcionamento da Cooperativa e cumprir o Estatuto Social;

Art. 11. O desligamento do associado poderá ocorrer por decisão da Assembléia Geral quando houver infração estatutária ou legal do associado, ou incompatibilidade de atuação associativa, devendo a decisão ser confirmada após ouvir o cooperado.

Parágrafo único. O desligamento deverá ser decisão da maioria absoluta dos membros da Cooperativa.

Art. 12. Nos casos de desligamento ou exclusão, a Assembléia Geral decidirá a forma e prazo da devolução do montante correspondente à quota-parte do cooperado, considerando parecer do GT Financeiro.

Art. 13. Qualquer que seja o ramo de atividade da Cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela [CLT art. 442].

CAPÍTULO IV DO CAPITAL E PATRIMÔNIO

Art. 14. O capital da Cooperativa, representado por quotas-partes, não terá limite quanto ao máximo e variará conforme o número de quotas-partes subscrita, mas não poderá ser inferior a R\$ xxx,xx (xxxxxx reais).

§ 1º. O capital social é dividido em quotas-partes de valor correspondente a R\$ xx,xx (xxxxxx reais) cada uma.

§ 2º. A quota-parte é indivisível, intransferível a não-associados e não poderá ser negociada nem dada em garantia; sua subscrição, integralização, transferência ou restituição será sempre escriturada no respectivo livro de matrícula do associado.

§ 3º. A Assembléia Geral definirá a forma como o associado poderá integralizar suas quotas-partes subscritas, buscando-se a integralização inicial de pelo menos metade das mesmas.

§ 4º. Cada associado obriga-se a subscrever no mínimo uma quota-parte, não havendo limite máximo, não podendo, no entanto, exceder a 1/5 do total do capital social da Cooperativa.

Art. 15. Caso haja proposição da maioria dos associados, a Assembléia Geral decidirá sobre a atualização do valor do capital social e, quando necessário, definirá a forma de creditar proporcionalmente novas quotas-partes aos associados ou abrir novas subscrições e sua respectiva integralização.

Art. 16. A retirada do capital e das sobras, por exclusão do associado ou por qualquer outra causa, será feita sempre após aprovação do balanço do ano em que o associado deixou de fazer parte da Cooperativa, considerados os rateios de capitalização, sobras, perdas e prejuízos, podendo ser parcelada.

Art. 17. O patrimônio da Cooperativa será constituído por:

- a) contribuições dos próprios cooperados;

- b) subvenções, auxílios e doações de pessoas físicas e jurídicas ou entidades nacionais internacionais, públicas ou privadas;
- c) rendas e sobras obtidas nas atividades realizadas;
- d) bens, imóveis e semelhantes de sua propriedade.

CAPÍTULO V DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 18. A Assembléia Geral é o órgão máximo da sociedade cooperativa, podendo deliberar sobre todas as questões relativas à mesma, respeitado o estatuto e a legislação em vigor.

Art. 19. Realizar-se-á uma Assembléia Geral Ordinária mensalmente, que deliberará sobre os seguintes assuntos:

- a) informes das reuniões e atividades realizadas pelos GTs;
- b) informes, propostas e encaminhamentos dos membros da Cooperativa.

§ 1º. Na última assembléia mensal ordinária do ano, a Cooperativa incluirá na pauta de trabalho:

- a) distribuição dos fundos e rateio das sobras, perdas ou prejuízos;
- b) escolha e rodízio dos componentes dos GTs;
- c) avaliação e controle das atividades em geral;
- d) planejamento do calendário das assembléias ordinárias mensais e de quaisquer atividades para o ano seguinte.

Art. 20. Realizar-se-á Assembléia Geral Extraordinária quando houver necessidade de deliberação coletiva a respeito de questões urgentes.

§ 1º. A Assembléia Geral Extraordinária poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionados no edital de sua convocação.

§ 2º. As Assembléias Extraordinárias devem ser comunicadas em carta para todos os cooperados com, no mínimo, 48 horas de antecedência.

§ 3º. A Assembléia Geral Extraordinária poderá ser convocada por qualquer membro da Cooperativa, com aprovação de pelo menos 1/5 dos cooperados em pleno gozo de seus direitos.

Art. 21. É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre a reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança de objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade, nomeação e contas do liquidante. Nestes assuntos as decisões serão sempre por votação com aprovação de pelo menos 2/3 dos cooperados.

Art. 22. O quórum mínimo para instalação da Assembléia Geral Ordinária mensal será de pelo menos:

- a) 2/3 dos associados em pleno gozo de seus direitos, em primeira convocação, presentes no local e hora indicados pelo edital;
- b) metade mais um dos associados em pleno gozo de seus direitos, em segunda convocação, uma hora após a primeira convocação;

- c) com qualquer quórum em terceira convocação, uma hora após a segunda convocação.

Art. 23. O quórum mínimo para instalação da Assembléia Geral Extraordinária será de pelo menos:

- a) 2/3 dos associados em pleno gozo de seus direitos, em primeira convocação, presentes no local e hora indicados pelo edital;
- b) metade mais um dos associados em pleno gozo de seus direitos, em segunda convocação, uma hora após a primeira convocação.

Art. 24. As Assembléias Gerais serão presididas pelo GT Administrativo, ou por outro membro da assembléia eleito de forma direta no início de sua instalação.

Art. 25. Todas as deliberações nas assembléias deverão ser tomadas por maioria simples dos presentes.

Parágrafo único. As deliberações de assuntos constantes no art. 21 deverão obedecer ao quórum mínimo de 2/3 dos membros da Cooperativa.

Art. 26. Os editais de convocação das Assembléias Gerais Ordinárias mensais deverão ser afixados em local visível a todos os associados com 7 dias de antecedência de sua realização, incluindo uma pauta sugerida pelo GT Administrativo.

Parágrafo único. Qualquer membro da Cooperativa poderá sugerir questões para incluir na pauta da Assembléia Geral Ordinária, desde que comunicado ao GT Administrativo antes do início da sessão.

Art. 27. Em qualquer processo decisório, inclusive nos núcleos de base, cada associado terá direito a um único voto, estando proibido o voto por procuração.

CAPÍTULO VI DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 28. A gestão da Cooperativa é de responsabilidade de todos os cooperados.

Art. 29. A Cooperativa será autogerida pelos Grupos de Trabalho de agora em diante denominados GTs.

§ 1º. São os seguintes os GTs fixos:

- a) GT Administrativo;
- b) GT Financeiro;
- c) GT Fiscalização.

§ 2º. Outros GTs opcionais poderão ser formados pelos cooperados, de acordo com a afinidade dos membros da sociedade e da demanda de trabalho específico.

§ 3º. Os GTs são formados por, no mínimo, três cooperados.

§ 4º. Os GTs se instituem e são dissolvidos:

- a) na última Assembléia Geral Ordinária do ano (GTs fixos);
- b) a cada Assembléia Geral Ordinária mensal (GTs opcionais).

§ 5º. Os GTs realizam encontros mensais para sistematizar seus trabalhos para apresentação nas assembléias.

§ 6º. O mandato dos membros dos GTs será de:

- a) 1 ano para os GTs fixos, podendo haver renovação de mais 1 ano de mandato para, no máximo, 2/3 de seus membros;
- b) 1 mês para os GTs opcionais, de acordo com demanda de trabalho específico, podendo haver renovação de mandato a cada assembleia mensal, não ultrapassando 12 meses sem realizar, pelo menos, o rodízio de 1/3 de seus membros.

§ 7º. Qualquer membro da Cooperativa poderá criar um GT ou participar de GTs já existentes, desde que comunicado e aprovado pelas assembleias nas formas deste estatuto.

Art. 30. Compete aos GTs:

- a) encaminhar, implementar e zelar pelo cumprimento das decisões da Assembleia Geral e as determinações do presente Estatuto Social;
- b) prestar contas mensais de todas as iniciativas desenvolvidas no âmbito da Cooperativa, apresentando resumo por escrito das atividades realizadas.

Art. 31. Compete ao GT Administrativo:

- a) escrever as atas das assembleias;
- b) receber os relatórios de outros GTs e disponibilizar os arquivos da Cooperativa para todos os membros da sociedade;
- c) convocar as Assembleias Gerais e viabilizar a sua realização;
- d) indicar à Assembleia Geral as propostas de admissão e exclusão dos associados;
- e) propor à assembleia um regimento interno para regular as normas internas de trabalho, produção, prestação de serviços e organizar o funcionamento interno da Cooperativa;
- f) zelar pelos livros e documentos da Cooperativa.
- g) apresentar nas Assembleias Gerais o resumo da assembleia anterior.

Art. 32. Compete ao GT Financeiro:

- a) zelar pelas finanças e contabilidade da Cooperativa;
- b) organizar a documentação fiscal;
- c) encarregar-se das obrigações trabalhistas e tributárias;
- d) movimentar as contas bancárias e outros recursos da Cooperativa, em acordo com deliberações dos cooperados nas Assembleias Gerais;
- e) apresentar nas Assembleias Gerais o balanço financeiro mensal da Cooperativa.

Art. 33. Compete ao GT Fiscalização:

- a) fiscalizar e avaliar o andamento das atividades da Cooperativa;
- b) apresentar seu relatório e parecer na última Assembleia Geral Ordinária de cada ano, ou nas Extraordinárias se considerar necessário ou for solicitado pelos cooperados;
- c) apresentar nas Assembleias Gerais o balanço atualizado do livro de Banco de Horas, onde estará relacionado o número de horas de trabalho e a respectiva atividade dedicada à Cooperativa por cada associado.

CAPÍTULO VII DA REPRESENTAÇÃO

Art. 34. Quando houver necessidade de representação da Cooperativa em eventos econômicos, políticos ou sociais, serão escolhidos delegados em Assembleia Geral:

§ 1º. Os delegados escolhidos não poderão deliberar sobre assuntos relacionados à Cooperativa.

§ 2º. Qualquer associado poderá representar a Cooperativa, desde que a representação seja aprovada pela Assembleia Geral.

§ 3º. Em caso de representação, os delegados são responsáveis pela divulgação das decisões coletivas das Assembleias Gerais, além de comunicar imediatamente à Assembleia Geral caso haja necessidade de deliberação sobre qualquer assunto que não tenha sido discutido previamente pelos membros da Cooperativa.

CAPÍTULO VIII DOS FUNDOS, DAS SOBRES E DOS PREJUÍZOS

Art. 35. Serão constituídos os seguintes fundos, recolhidos a partir das sobras excedentes líquidas mensais:

- a) 5% para o fundo de reserva de capital, destinado a reparar prejuízos ou atender necessidades de desenvolvimento da Cooperativa;
- b) 5% para o fundo de assistência técnica, educacional e social dos associados;
- c) 5% para o fundo de investimento que será destinado a investimentos produtivos na Cooperativa em função de seus objetivos.

Parágrafo único. O percentual dos fundos poderá ser modificado por decisão da Assembleia.

Art. 36. O destino das sobras líquidas será de acordo com os interesses definidos pela Assembleia Geral.

Art. 37. Em caso de existência de prejuízos, a Assembleia Geral deverá decidir se recorre ao fundo de reserva ou se aliena algum bem ou, finalmente, se deverá haver contribuição especial por parte dos associados.

CAPÍTULO IX DOS LIVROS

Art. 38. A Cooperativa deverá dispor, seja em livros, em fichas ou em sistemas informatizados que cumpram os mesmos objetivos:

- a) matrícula dos cooperados;
- b) atas das Assembleias Gerais;
- c) atas das reuniões dos GTs;
- d) presença dos cooperados nas Assembleias;
- e) banco de horas;
- f) todos os livros, registros contábeis e fiscais estabelecidos por lei.

CAPÍTULO X
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 39. A Cooperativa poderá dissolver-se, fundar-se ou desmembrar-se voluntariamente, em acordo com o art. 21.

Art. 40. A Cooperativa poderá associar-se ou filiar-se a centrais cooperativas ou sociedades que tenham igual identidade ou busquem os mesmos objetivos.

Art. 41. Os casos omissos deste estatuto serão resolvidos nas Assembléias Gerais.

Art. 42. O presente estatuto, após aprovação da Assembléia Geral, entra imediatamente em vigor.

ATA DA ASSEMBLÉIA DE FUNDAÇÃO DA COOPERATIVA xxxxxxxx

Às xx horas e xx minutos do dia xx de xxxxxx de 20xx, na rua xxxxxx, n. xxx, sala xxx, município de xxxxxx, conforme assinaturas constantes do livro de atas, reuniram-se com a finalidade de constituir uma sociedade cooperativa os trabalhadores (produtores ou profissionais) a seguir qualificados: (...)

Sr. xxxxxx, brasileiro, casado, carpinteiro, residente e domiciliado na rua xxx, na cidade xxxxxx, Estado xxx, portador da Cédula de Identidade RG xxxxxx IFP, subscritor de 100 (cem) quotas-partes, no valor unitário de R\$ 1,00 (um real) cada uma; Sra. xxxxxx, brasileira, solteira, maior [quando for solteira deverá constar a indicação "maior", uma vez não ser permitido menores de idade participar, a não ser os emancipados], residente e domiciliada na rua xxxxxx, na cidade xxxxxx, Estado xxxxxx, portadora da Cédula de Identidade RG xxxxxx IFP, subscritora de 100 (cem) quotas-partes, no valor unitário de R\$ 1,00 (um real) cada uma; [seguir nominando e qualificando um a um os fundadores - 20, 21, 25, 27 conforme seja o caso] (...)

Oficialmente aberta a assembléia de fundação da Cooperativa xxxxxx, designada doravante por xxxxxx com sede na rua xxxxxx, nº xxx, sala xxx, município, e foro jurídico na cidade de xxxxxx. Os presentes elegeram para presidir os trabalhos o Sr. xxx e para secretariar o Sr. xxxxxx. Agradecendo a sua indicação, o presidente dos trabalhos apresentou a pauta, passando à ordem do dia: 1. Fundação da Cooperativa, 2. Aprovação do Estatuto, 3. Eleição da Diretoria. Iniciaram-se os debates sobre a proposta dos trabalhos e do Estatuto, que depois de analisado e modificado foi aprovado por unanimidade, cumprindo-se assim o item 2. Aprovação do Estatuto. O Estatuto aprovado é o seguinte:

ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA xxxxxxxx

CAPÍTULO I
DENOMINAÇÃO, SEDE E FORO, ÁREA DE ATUAÇÃO, ANO SOCIAL E PRAZO

Art. 1º. A COOPERATIVA xxxxxx rege-se por este estatuto e pelas disposições legais vigentes e tem sede e foro na Cidade e Comarca do xxxxxx, Estado do xxxxxx, situada na rua xxxxxx - sala xxx, bairro xxxxxx, município xxxxxx.

Art. 2º. A sua área de ação e abrangência será o município xxxx e regiões circunvizinhas.

Art. 3º. O ano social e fiscal da COOPERATIVA xxxxxx será correspondente ao ano civil, iniciado em 1º de janeiro e encerrando em 31 de dezembro de cada ano.

Art. 4º. Esta sociedade tem prazo indeterminado de duração e funcionamento.

CAPÍTULO II
DOS OBJETIVOS

Art. 5º. A COOPERATIVA xxxxxx, que reúne somente trabalhadores(as) na área de costura, culinária, saúde, motoentregadores, reciclagem de lixo, serviços na área de construção civil, metalurgia e serviços gerais, terá como objetivo principal o desenvolvimento da produção de bens e serviços, para o que deverá desenvolver as seguintes atividades:

- a) coordenar e incentivar a produção de bens e serviços nas áreas pertencentes aos associados ou em áreas próprias;
- b) garantir o transporte e a estocagem de bens e produtos de interesse às atividades da COOPERATIVA xxxxxx;
- c) realizar operações de repasses de crédito e operações de compra e venda que possam atender necessidades dos seus associados, sem comprometer o equilíbrio financeiro da sociedade;
- d) prestar serviços relacionados com o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pela COOPERATIVA xxxxxx, melhorando o desempenho profissional de seus associados e tornando viáveis ações de saúde, educação e bem-estar geral dos seus associados;
- e) prestar assistência técnica aos seus associados.

Art. 6º. A COOPERATIVA xxxxxx poderá utilizar instalações ou equipamentos, pertencentes aos associados, na forma de comodato, cessão ou arrendamento, ou ainda arrendar instalações de terceiros, bem como maquinário, outros utensílios e meios de produção próprios para alcançar e implementar os seus objetivos, podendo inclusive receber cessão de direitos dos associados ou de órgãos municipais, estaduais ou federais.

Art. 7º. A COOPERATIVA xxxxxx poderá firmar convênios com outras entidades, cooperativas, organismos públicos e privados, nacionais, estrangeiros ou internacionais para melhor consecução dos seus objetivos.

Art. 8º. A COOPERATIVA xxxx implementará e apoiará iniciativas relacionadas com a promoção e realização de leis que melhorem o desempenho do cooperativismo.

CAPÍTULO III DOS ASSOCIADOS

Art. 9º. Poderá ingressar na Cooperativa todo trabalhador que residir na sua área de atuação e comprovar sua efetiva participação no respectivo núcleo de base local.

Art. 10. O ingresso será solicitado pelo próprio interessado mediante inscrição no núcleo de base abonada pelo coordenador do mesmo e encaminhada à diretoria da cooperativa que a submeterá à decisão da Assembléia Geral.

Art. 11. A efetivação do associado na Cooperativa somente ocorrerá após aprovação da Assembléia Geral e com subscrição do montante das quotas-partes desejado e integralização de pelo menos o montante mínimo definido por este estatuto.

Art. 12. São direitos do associado:

- a) participar das reuniões dos núcleos de base, votar e ser votado em qualquer processo decisório;
- b) participar de todas as Assembléias Gerais, podendo apresentar propostas e encaminhamentos;
- c) exigir dos organismos administrativos dados e informações sobre as atividades da Cooperativa;
- d) participar das atividades da Cooperativa e ser beneficiado por suas iniciativas;
- e) excluir-se da Cooperativa quando lhe convier.

Art. 13. São deveres dos associados:

- a) subscrever as quotas-partes que lhe correspondem, integralizando-as no prazo definido pela Assembléia Geral;
- b) cumprir o Estatuto Social e participar das assembléias da Cooperativa;
- c) entregar sua produção e/ou participar na produção dos bens e serviços, prestação de serviços e atividades gerais da Cooperativa pertinentes aos seus objetivos;
- d) zelar pelo bom funcionamento da Cooperativa.

Art. 14. O associado responde subsidiariamente pelos compromissos e obrigações da Cooperativa em face a terceiros apenas até o valor do total de sua conta-capital (quotas-partes) por ele subscrito.

Art. 15. O associado poderá, a qualquer momento, excluir-se, por sua vontade, da Cooperativa, devendo encaminhar pedido neste sentido por escrito à diretoria da mesma.

Art. 16. O desligamento do associado poderá ocorrer por iniciativa da diretoria ou a pedido do respectivo núcleo de base quando houver infração estatutária ou legal do associado ou incompatibilidade de atuação associativa, devendo a decisão ser confirmada, após ouvir o interessado, pela Assembléia Geral.

Art. 17. A exclusão do associado poderá ocorrer por iniciativa da diretoria e confirmação da Assembléia Geral quando:

- a) houver morte da pessoa associada;
- b) houver incapacidade civil não suprida;
- c) deixar de atender os requisitos estatutários de ingresso ou permanência na Cooperativa.

Art. 18. Nos casos de desligamento e exclusão, a Assembléia Geral decidirá a forma e prazo da devolução do montante correspondente às suas quotas-partes, considerando parecer dos órgãos da administração, a capacidade de pagamento da Cooperativa e a existência de perdas ou prejuízos a serem rateados entre os associados.

Art. 19. Qualquer que seja o ramo de atividade da Cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela (CLT art. 442, § único).

Parágrafo único. O cálculo da transferência monetária correspondente à participação do associado em atividades produtivas ou prestação de serviços da Cooperativa ocorrerá tendo como base o montante produtivo realizado individualmente e transferido aos terceiros beneficiários dos serviços ou adquiridores da produção realizada cooperativamente.

Art. 20. Nos casos em que o associado passa a ser funcionário contratado da Cooperativa, perde o direito de voz, de votar e ser votado nas Assembléias Gerais, podendo exercer voz somente a pedido das mesmas, mas mantém os demais direitos.

CAPÍTULO IV DO CAPITAL E PATRIMÔNIO

Art. 21. O capital da Cooperativa, representado por quotas-partes, não terá limite quanto ao máximo e variará conforme o número de quotas-partes subscrita, mas não poderá ser inferior a R\$ 2.700,00 (dois mil e setecentos reais).

§ 1º. O capital social é dividido em quotas-partes de valor correspondente a R\$ 1,00 (um real) cada uma.

§ 2º. A quota-parte é indivisível, intransferível a não-associados e não poderá ser negociada nem dada em garantia, e a sua subscrição, integralização, transferência ou restituição será sempre escriturada no respectivo livro de matrícula do associado.

§ 3º. A Assembléia Geral definirá a forma como o associado poderá integralizar suas quotas-partes subscritas, buscando-se a integralização inicial de pelo menos metade das mesmas.

§ 4º. Cada associado obriga-se a subscrever no mínimo 100 quotas-partes e, no máximo, quantas quiser, não podendo, no entanto, exceder a 1/5 do total do capital social da Cooperativa.

§ 5º. O associado poderá integralizar as suas quotas-partes à vista, em dinheiro ou em correspondente de produtos ou bens.

Art. 22. Anualmente, a Assembléia Geral, a partir de proposição da diretoria ou da maioria dos associados, decidirá sobre a atualização do valor do capital social e, se for o caso, definirá a forma de creditar proporcionalmente novas quotas-partes aos associados ou abrir novas subscrições e sua respectiva integralização.

Art. 23. A retirada do capital e das sobras, em qualquer caso, por exclusão, será sempre feita após a aprovação do balanço do ano em que o associado deixou de fazer parte da Cooperativa, considerados os rateios de capitalização, sobras, perdas e prejuízos, podendo ser parcelada.

Art. 24. O patrimônio da Cooperativa será constituído por:

- a) contribuições dos próprios associados;
- b) subvenções, auxílios e doações de pessoas físicas e jurídicas ou entidades nacionais, internacionais, públicas ou privadas;
- c) rendas e sobras obtidas nas vendas dos seus produtos e serviços;
- d) receitas provenientes de serviços;
- e) bens móveis, imóveis e semelhantes de sua propriedade.

CAPÍTULO V DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 25. A Assembléia Geral é o órgão máximo da sociedade cooperativa, podendo deliberar sobre todas as questões relativas à mesma, respeitado o estatuto e a legislação em vigor.

Art. 26. Realizar-se-á uma Assembléia Geral Ordinária anualmente, no mês de março, que deliberará sobre os seguintes assuntos:

- a) prestação de contas anual dos órgãos de administração, acompanhada pelo parecer do conselho fiscal;
- b) distribuição dos fundos e rateio das sobras, perdas ou prejuízos;
- c) eleição dos componentes dos órgãos de administração e conselho fiscal, nos anos que couber, e destituição em parte ou todo;
- d) avaliação e controle das atividades em geral;
- e) planejamento de atividades para o ano;
- f) fixação dos honorários pró-labore da diretoria;
- g) outros assuntos de interesse da sociedade.

Art. 27. As eleições da diretoria e conselho fiscal serão realizadas durante a Assembléia Geral Ordinária, que coincide com o final da gestão de quatro anos para a diretoria e um ano para o conselho fiscal.

§ 1º. Apresentar-se-ão chapas separadas para os cargos de diretoria e para o conselho fiscal.

§ 2º. Qualquer membro da assembléia poderá impugnar nomes das chapas, baseando-se nas disposições legais ou estatutárias e, neste caso, estando a impugnação reconhecidamente fundamentada, o nome deverá ser substituído.

Art. 28. Realizar-se-á, sempre que necessário, Assembléia Geral Extraordinária, que poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionados no edital de sua convocação.

Art. 29. É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre a reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança de objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade, nomeação e contas do liquidante, quando as decisões serão sempre por 2/3 dos presentes.

Art. 30. A Assembléia Geral poderá ser convocada pelo presidente, metade da diretoria, por decisão unânime do conselho fiscal ou ainda por pelo menos 1/5 dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

Art. 31. O quórum mínimo para instalação da Assembléia será de pelo menos:

- a) 2/3 dos associados em pleno gozo dos seus direitos, em primeira convocação, presentes no local e hora indicados pelo edital;
- b) metade mais um dos associados em pleno gozo dos seus direitos, em segunda convocação uma hora após a primeira convocação;
- c) mínimo de 10 cooperados, em terceira convocação.

Art. 32. Os editais de convocação das assembléias deverão ser afixados em locais freqüentados pelos associados, distribuídos nos núcleos de base e na sede da Cooperativa, com 20 dias de antecedência de sua realização.

Art. 33. O funcionamento das assembléias seguirá as seguintes normas:

- a) serão presididas pelo presidente da Cooperativa ou pelo vice-presidente, na ausência daquele, ou por outro membro da assembléia eleito de forma direta no início de sua instalação;
- b) todas as deliberações deverão ser tomadas por maioria simples dos presentes nos casos de instalação da assembléia em primeira convocação, por maioria absoluta (metade mais um) dos presentes nas assembléias instaladas em segunda ou terceira convocação e, nas Assembléias Gerais Extraordinárias, por 2/3 dos presentes;
- c) as votações que envolvam aprovações de contas, distribuições de sobras ou rateio de prejuízos, eleição de diretoria, mudança de estatuto, dissolução ou incorporação da sociedade, deverão ser feitas por voto direto, individual e secreto, enquanto que as demais poderão ser feitas por aclamação;
- d) os temas relacionados a interesses particulares da diretoria ou de algum dos associados deverão ser decididos sem o voto dos envolvidos.

Art. 34. Em qualquer processo decisório, inclusive nos núcleos de base, cada associado terá direito a um único voto, estando proibido o voto por procuração.

Art. 35. É de exclusiva competência da Assembléia Geral a decisão sobre a venda de bens imóveis da sociedade e sobre contratos de empréstimo ou financiamento superiores a 30% do capital social da Cooperativa.

CAPÍTULO VI
DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 36. A Cooperativa será administrada por uma diretoria composta pelos cargos de presidente, vice-presidente, secretário geral, vice-secretário, tesoureiro e vice-tesoureiro.

§ 1º. Para ser candidato a um desses cargos, o associado deverá estar em pleno gozo dos seus direitos.

§ 2º. O mandato da diretoria será de quatro anos, sendo obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de, no mínimo, 1/3 dos seus componentes.

§ 3º. A cada eleição, a diretoria deverá necessariamente se renovar em, no mínimo, 1/3 dos seus integrantes.

§ 4º. Não podem compor a diretoria parentes entre si até o segundo grau, seja em linha direta ou colateral.

Art. 37. Compete à diretoria:

- a) encaminhar, implementar e zelar pelo cumprimento das decisões da Assembléia Geral e as determinações do presente Estatuto Social;
- b) convocar as Assembléias Gerais e viabilizar a sua realização;
- c) prestar contas de todas as atividades e iniciativas desenvolvidas no âmbito da Cooperativa;
- d) garantir o funcionamento da Cooperativa na implementação dos seus objetivos;
- e) realizar convênios, acordos, com outras entidades e organismos;
- f) contratar e demitir funcionários;
- g) propor à assembléia um regimento para regular as normas internas de trabalho, produção, prestação de serviços e organizar o funcionamento interno da Cooperativa;
- h) propor à assembléia sanções, punições ou penalidades a associados;
- i) indicar à assembléia as propostas de admissão e exclusão de associados;
- j) contratar assessoria técnica necessária para as atividades da Cooperativa;
- l) administrar e implementar medidas para o bom funcionamento e desenvolvimento das atividades da Cooperativa e benefício dos seus associados.

Art. 38. No início de cada gestão, a diretoria deverá elaborar um plano de ação para o período, envolvendo todas as atividades da Cooperativa, o qual deverá ser submetido à aprovação de todos os núcleos de base participantes da mesma.

§ 1º. Em caso de não-aprovação do plano de ação por parte da maioria dos núcleos de base, deverá ser convocada uma Assembléia Geral Extraordinária para tratar especificamente do assunto e onde a diretoria deverá apresentar medidas alternativas para a obtenção do apoio necessário para o mesmo.

§ 2º. A cada seis meses o conselho fiscal realizará um controle e uma avaliação do andamento das atividades da diretoria, e o seu parecer será encaminhado aos associados para informação e eventuais providências.

Art. 39. Compete ao presidente da Cooperativa:

- a) representar a sociedade, ativa e passivamente, social e politicamente, em juízo e fora dele;
- b) assinar cheques e movimentar contas financeiras em conjunto com o tesoureiro;
- c) coordenar a administração da Cooperativa e zelar pelo aprimoramento de sua dimensão empresarial;
- d) conduzir as assembléias e as reuniões da diretoria.

Art. 40. Compete ao vice-presidente:

- a) substituir o presidente em caso de vacância, ausência ou impedimento;
- b) encarregar-se das relações da Cooperativa com os seus associados.

Art. 41. Compete ao secretário geral zelar pelos livros e documentos da Cooperativa e secretariar os seus atos institucionais e administrativos.

Art. 42. Compete ao vice-secretário substituir o secretário geral em caso de vacância, ausência ou impedimento.

Art. 43. Compete ao tesoureiro zelar pela ordem financeira e contábil da Cooperativa, organizar a documentação fiscal, encarregar-se das obrigações trabalhistas e tributárias, movimentar as contas bancárias e recursos em conjunto com o presidente.

Art. 44. Compete ao vice-tesoureiro substituir o tesoureiro em caso de ausência, vacância ou impedimento.

Art. 45. Caso fiquem vagos, por período superior a 40 dias, mais da metade dos cargos da diretoria, o presidente ou, se a presidência estiver vaga, outro de seus membros, convocará uma Assembléia Geral Extraordinária para o devido preenchimento dos cargos.

§ 1º. Os escolhidos exercerão o mandato pelo prazo que restar aos seus antecessores.

§ 2º. Perderá automaticamente o cargo o membro da diretoria ou do conselho fiscal que, sem justificativa, deixar de comparecer a três reuniões ordinárias consecutivas ou a seis no decorrer do ano.

Art. 46. A diretoria poderá constituir gerências ou administrações específicas, havendo condições financeiras e necessidade, escolhendo seus titulares, os quais deverão ser de reconhecida experiência e capacidade.

§ 1º. As atribuições dos gerentes ou administradores serão estabelecidas no regimento da entidade.

§ 2º. O preenchimento destes cargos deverá necessariamente merecer a aprovação do conselho fiscal.

§ 3º. Gerentes ou administradores assistirão obrigatoriamente às reuniões da diretoria e às Assembléias Gerais, salvo impedimento justificado, mas não terão direito a voz ou a voto, a não ser que lhes seja expressamente solicitado.

Art. 47. Os integrantes da diretoria, do conselho fiscal e os gerentes ou administradores não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que

contraírem em nome da Cooperativa, a não ser nos casos em que este estatuto exija especificamente aprovação superior e essa não for obtida, mas responderão solidariamente pelos prejuízos de seus atos se agirem com culpa ou dolo.

CAPÍTULO VII DO CONSELHO FISCAL

Art. 48. O planejamento e a administração da Cooperativa serão controlados por um conselho fiscal composto por três membros efetivos, e três suplentes, todos cooperados, eleitos em Assembléia Geral da entidade, com mandato de um ano, sendo permitida a reeleição de apenas 1/3 dos seus componentes.

Parágrafo único. Não poderão ser eleitos para o conselho fiscal parentes em primeiro e segundo grau de membros da diretoria e nem entre os demais membros do próprio conselho.

Art. 49. Compete ao conselho fiscal estabelecer uma sistemática de trabalho que permitirá um melhor desempenho de suas atividades de fiscalização e controle.

§ 1º. O conselho fiscal poderá contratar auditoria externa, caso assim achar necessário, para o cumprimento de suas atividades.

§ 2º. Em caso de omissão do conselho fiscal, 50% dos associados poderão contratar auditoria externa às expensas da Cooperativa, mediante abaixo-assinado em documento para este fim, ou decidido pela assembléia.

§ 3º. O conselho fiscal apresentará seu relatório e parecer na Assembléia Geral Ordinária de cada ano, ou nas Extraordinárias se considerar necessário ou for solicitado pelos associados.

§ 4º. A cada seis meses, o conselho fiscal distribuirá aos associados uma breve avaliação sobre o andamento da administração e atividades da Cooperativa.

Art. 50. As decisões do conselho fiscal serão tomadas por maioria absoluta, excetuando-se o parecer sobre a prestação de contas da diretoria que deverá obter posição unânime.

Parágrafo único. Não havendo posição unânime no parecer sobre as contas da diretoria, as posições divergentes deverão ser levadas à apreciação da assembléia.

CAPÍTULO VIII DOS FUNDOS, DAS SOBRES E DOS PREJUÍZOS

Art. 51. Serão constituídos os seguintes fundos, recolhidos a partir das sobras líquidas anuais:

- a) 10% para o fundo de reserva de capital, destinado a reparar prejuízos ou atender necessidades de desenvolvimento da Cooperativa;
- b) 5% para fundo de assistência técnica, educacional e social dos associados;
- c) 15% para fundo de investimento que será destinado a investimentos produtivos na Cooperativa em função dos seus objetivos;

d) 2% para fundo de solidariedade destinado a outros movimentos sociais organizados.

Art. 52. As sobras líquidas apuradas no exercício, depois de deduzidos os percentuais para os fundos previstos no artigo anterior, poderão ser rateadas entre os associados em partes diretamente proporcionais à quantidade de produção entregue na Cooperativa ou serviços realizados no período, ou receber outra destinação de acordo com os interesses definidos pela Assembléia Geral.

Parágrafo único. Na distribuição das sobras, observar-se-á a eventual necessidade de deduzir, caso exista, a integralização não realizada de quotas-partes por parte do respectivo associado.

Art. 53. Em caso de existência de perdas, as mesmas sempre serão rateadas entre os associados, proporcionalmente à sua participação (produção ou serviços) na Cooperativa.

Art. 54. Em caso de existência de prejuízos, a Assembléia Geral deverá decidir se recorre ao fundo de reserva ou se aliena algum bem ou, finalmente, se deverá haver contribuição especial por parte dos associados.

CAPÍTULO IX DOS LIVROS

Art. 55. A Cooperativa deverá dispor, seja em livros, em fichas ou em sistemas informatizados que cumpram os mesmos objetivos:

- a) matrícula dos associados;
- b) atas das Assembléias Gerais;
- c) atas das reuniões da diretoria;
- d) atas das reuniões do conselho fiscal;
- e) presença dos associados nas assembléias;
- f) todos os livros, registros contábeis e fiscais estabelecidos por lei.

CAPÍTULO X DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 56. A sociedade poderá dissolver-se, fundar-se ou desmembrar-se voluntariamente, por deliberação da Assembléia Geral Extraordinária especialmente convocada para estes fins, e com a deliberação de 2/3 dos presentes, os quais devem corresponder a pelo menos 2/3 dos associados em dia nas suas obrigações com a Cooperativa.

Art. 57. Em caso de dissolução da Cooperativa, por qualquer motivo, resolvido o passivo e todas as obrigações trabalhistas com os funcionários, e retornado, se possível, o correspondente às quotas-partes dos associados, o patrimônio será destinado a uma outra entidade afim, escolhida pela assembléia.

Art. 58. A Cooperativa poderá associar-se ou filiar-se a centrais cooperativas ou sociedades que tenham igual identidade ou busquem os mesmos objetivos.

Art. 59. Os casos omissos deste estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral.

Art. 60. O presente estatuto, após aprovação da Assembléia Geral, entra imediatamente em vigor.

Passamos ao item três do Edital, que é a eleição da diretoria, todos os membros já devidamente qualificados anteriormente, e que ficou assim constituída: Presidente Sr. xxx; Vice-Presidente Sr. xxx; Secretário Geral Sr. xxxx; Vice-Secretária Sra. xxxx; Tesoureira Sra. xxxx; Vice-Tesoureira Sra. xxxx. O Conselho Fiscal fica assim constituído: Efetivos Sr. xxx; Sr. xxx; Sra. xxx; Suplentes Sr. xxx; Sr. xxx; Sr. xxx. O Presidente da Assembléia convidou o Presidente eleito para fazer parte da mesa e uso da palavra. O eleito agradeceu e lembrou os passos e o esforço de todos para que este evento ocorresse e DECLAROU constituída a partir desta data a COOPERATIVA xxx que terá sua sede na rua xxxx, bairro xxxx, cidade xxxx, Estado xxx e como objeto as seguintes atividades: [citar as principais]. E, nada mais havendo para ser tratado, o Presidente deu por encerrada a presente Assembléia e eu Sr. xxx lavrei a presente Ata que vai por mim assinada juntamente com os demais membros fundadores presentes.

xxxxcidade, xxdia de xxmês de 20xx

Secretária da Assembléia

Presidente da Assembléia

(segue-se nome e assinatura dos demais fundadores)

Atenção! Todos os cooperados fundadores devem assinar a partir daqui.

(OBS: A forma de inserir o estatuto aprovado no próprio corpo da ata de fundação, e já na forma normal de apresentação, tem sido uma prática usual e facilita o trabalho.)

16. Como organizar complexos cooperativos*

A Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) foi organizada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1999, com a finalidade de gerar oportunidades de trabalho e renda, sob a lógica do desenvolvimento sustentável, em organizações de caráter solidário, tais como cooperativas e associações. Com esse objetivo, a ADS adota a estratégia dos *complexos cooperativos*.

O que são complexos cooperativos?

Conforme Reginaldo Sales Magalhães, frente às dificuldades de consolidação dos projetos de economia solidária, que em geral dependem de um longo processo de incubação e da existência de políticas de apoio, tornou-se central o debate sobre como gerar projetos sustentáveis no campo da economia solidária. Nesse contexto,

a formação de redes de empreendimentos é uma estratégia que tem sido utilizada para ampliar as oportunidades de viabilização de empreendimentos autogestionários. Estas redes favorecem uma maior cooperação entre empreendimentos através do intercâmbio de informações e conhecimentos e de trocas comerciais de forma solidária (MAGALHÃES, 2002, p. 1).

Segundo o autor, nesse quadro surge a proposta dos complexos cooperativos como uma certa forma de cooperação entre empreendimentos:

O complexo cooperativo está sendo utilizado, pela Agência de Desenvolvimento Solidário, como uma estratégia de cooperação entre empreendimentos, uma estratégia para ampliar as condições de sustentabilidade dos empreendimentos. (...) Complexos cooperativos são aglomerações espaciais e setoriais de empreendimentos autogestionários e de instituições que promovam de forma sustentável a economia solidária e o desenvolvimento local (id., ib., p. 3).

Como informa a ADS em seu *site* (www.ads.org.br/acoets.htm), “a estratégia dos complexos cooperativos consiste em articular várias ações e instituições

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

com o objetivo de fortalecer o desenvolvimento local”. Atualmente a ADS e a Confederação Nacional dos Químicos estão trabalhando em um programa para incentivar e fortalecer as cooperativas que atuam na área de reciclagem de resíduos sólidos: “O programa baseia-se na estrutura de complexos cooperativos em uma visão setorial, direcionada às atividades típicas da reciclagem” (disponível em: <www.ads.org.br/adscnq.htm>).

Linhas de ação

Na constituição desses complexos, as ações da ADS agrupam-se nas seguintes linhas de ação: *formação, crédito, ação institucional e pesquisa*.

- *Formação*: com o objetivo de “formular um projeto de educação em economia solidária, construir referenciais teóricos e estratégicos da ADS e qualificar quadros em economia solidária. Para atingir esse objetivo, são desenvolvidos vários cursos e oficinas em diferentes lugares do país, direcionados para os trabalhadores dos empreendimentos, dirigentes sindicais, técnicos da economia solidária e estudiosos em geral” (disponível em: <www.ads.org.br/formacao.htm>).
- *Crédito*: com o objetivo de “democratizar o acesso ao crédito através da criação de um Sistema Nacional de Crédito Solidário – o sistema Ecosol. A ação da ADS na área está concentrada na criação de cooperativas de crédito e na criação de formas de financiamento da produção dos empreendimentos autogestionários. Atualmente, as duas ações principais na área de crédito da ADS são: Sistema Ecosol e Fundo de Investimentos em Economia Solidária” (disponível em: <www.ads.org.br/credito.htm>).
- *Sistema Ecosol de Crédito Solidário*: caracteriza-se como uma política de crédito que busca ser uma alternativa aos pequenos e médios produtores, a fim de que obtenham recursos gerados na própria comunidade para o desenvolvimento de suas atividades. São componentes essenciais do sistema as *cooperativas de crédito* e os *fundos de investimento*:
 - a) “*Cooperativas de crédito*: são instituições que captam recursos entre seus associados e realizam operações de crédito entre eles. Uma cooperativa de crédito pode oferecer os serviços bancários e outras comodidades aos seus usuários. Por serem instituições sem fins lucrativos, a taxa de juros é bem menor do que a cobrada no sistema financeiro nacional, pois ela deve ser suficiente somente para cobrir os custos da cooperativa” (disponível em: <www.ads.org.br/ecosol.htm>).

- b) “*Fundo de investimentos*: é uma política complementar. Quando um determinado empreendimento não tiver condições de recorrer a uma cooperativa de crédito, poderá recorrer ao Fundo, que se guiará pelos mesmos princípios de solidariedade das cooperativas de crédito. Esta proposta ainda está sendo construída e discutida com diversos parceiros” (disponível em <www.ads.org.br/ecosol.htm>).
- *Fundo de investimentos em economia solidária*: “forma de financiar empreendimentos autogestionários através da captação de recursos financeiros junto a pessoas físicas e jurídicas que desejam ajudar no crescimento e consolidação da economia solidária” (disponível em: <www.ads.org.br/fies.htm>). Este fundo está sendo elaborado e deverá entrar em funcionamento em breve.
 - *Ação institucional*: neste campo, atua-se em duas frentes:
 - a) análise e formulação de propostas de legislação adequada à economia solidária;
 - b) formulação de propostas de políticas públicas de desenvolvimento local envolvendo a integração de políticas de crédito e assessoria a iniciativas autogestionárias de economia solidária.
 - *Pesquisa*: este programa tem como finalidade construir e sistematizar o conhecimento teórico sobre economia solidária. Com esse objetivo, a ADS está realizando uma pesquisa sobre “significados e tendências da economia solidária no Brasil”, em sete Estados, avançando em um mapeamento da economia solidária nessas regiões, bem como investigando os fatores de viabilidade dos empreendimentos econômicos solidários (disponível em: <www.ads.org.br/pesquisa.htm>).

Referência bibliográfica

MAGALHÃES, R. S. *Complexos cooperativos. Um projeto de economia solidária e desenvolvimento sustentável*. Porto Alegre: Fórum Social Mundial, jan. 2002.

17. Como participar do comércio justo e solidário internacional*

O que é o comércio justo internacional e qual a sua organização geral

O comércio justo internacional é praticado por organizações do Hemisfério Norte que importam produtos dos países do Sul pagando aos produtores um justo preço, substituindo as regras do mercado pelas da solidariedade. Com essa prática, tais organizações asseguram um rendimento digno a milhões de trabalhadores no Terceiro Mundo, além de estimular o desenvolvimento das comunidades locais com práticas que preservam o equilíbrio dos ecossistemas. Na Europa há mais de três mil lojas de comércio justo, instaladas em 18 países. As organizações europeias de comércio solidário constituíram em 1990 uma federação continental, a European Fair Trade Association (Efta), que integra nove centrais de importação instaladas na Áustria, Bélgica, França, Grã-Bretanha, Alemanha, Itália, Noruega, Holanda e Suíça.

Na última década foi constituída uma rede mundial em favor do comércio justo internacional, resultando na constituição da Federação Internacional do Comércio Alternativo (Ifat), que integra mais de 160 organizações de comércio justo em mais de 50 países, trabalhando em prol do bem-viver das pessoas mais prejudicadas nos países pobres e com vistas a superar as estruturas injustas do comércio internacional. A Ifat, consciente de que o comércio internacional praticado sob a lógica do sistema imperante reproduz a injustiça e opressão, posiciona-se claramente pelo enfrentamento desse quadro com ações concretas:

Nós vivemos em um mundo injusto. É um mundo de ricos e de pobres em que muitos se tornam pobres por causa das injustas práticas nacionais e internacionais de comércio. A maioria dos pobres vive no Sul e é freqüentemente explorada pelas nações mais ricas e mais poderosas em sua atuação no comércio. Ifat é um movimento de comércio justo que se dispõe a enfrentar essa situação, não apenas com palavras, mas também com ações (disponível em: <www.ifat.org/dwr/about.html>).

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

A Ifat representa os diversos segmentos do comércio justo, desde a produção até a venda, proporcionando aos referidos produtores dos países do Sul, que operam com pouco acesso aos mercados, com poucos créditos e que respeitam critérios ecológicos e éticos nos processos de produção e gestão, as condições de contatar compradores e diretores de organizações de comércio justo nos diversos países do Norte, em um clima de amizade e parceria, estabelecendo relações centradas na confiança mútua.

Seleção dos projetos para comércio internacional²³

No caso da rede italiana de lojas Altro Mercato, vinculada à Cooperazione Terzo Mondo que é associada à Efta, “os projetos são selecionados sobretudo com base em dois aspectos: a eticidade das organizações e a comerciabilidade dos produtos”. Somente com uma avaliação positiva nesses dois quesitos as organizações recebem um registro junto àquela entidade visando possíveis contratos.

- *avaliação ética*: “(...) leva em conta os critérios do comércio justo, considerando aspectos como o respeito às condições justas do trabalho, não exploração, salários justos, sindicalização, proteção à mulher, sendo realizada pelo Comitê de Projetos da CTM – Cooperazione Terzo Mondo Altromercato”, órgão composto principalmente por pessoas externas à entidade e por *experts* no âmbito da cooperação internacional.
- *avaliação comercial*: “(...) leva em conta a qualidade, os tipos de materiais, as exigências do circuito de distribuição, a capacidade produtiva e as possibilidades de inserção dos produtos nos mercados” em que atua a CTM.

Na fase de avaliação para a inserção de um novo projeto no registro, são analisadas as informações fornecidas pelo grupo produtor e todas aquelas recolhidas diretamente no país de origem pelos membros do comitê de projetos ou por outras organizações de comércio justo na Europa (Efta).

O monitoramento dos projetos, com respeito aos critérios do comércio justo e solidário, é efetuado de modo contínuo, através de viagens e relações diretas também sobre grupos já inseridos no registro de produtores.

²³ As informações aqui apresentadas e passagens traduzidas advêm de <www.altromercato.it/prodotto/index.html>.

Ifat – Código de conduta (disponível em: <www.ifat.org/dwr/codespanish.html>)

Traduzimos e transcrevemos abaixo o código de conduta da Ifat que destaca vários aspectos da sua atuação na promoção do comércio justo internacional.

O objetivo da Federação Internacional de Comércio Alternativo (Ifat) é melhorar as condições dos habitantes mais empobrecidos dos países em desenvolvimento. Para isso a Ifat articula e fortalece as organizações que oferecem alternativas justas frente às injustas estruturas e práticas comerciais. Baseando-se nos princípios de solidariedade e cooperação mútua, os membros da Ifat se uniram para criar uma forma alternativa e mais justa de fazer negócios. Ifat é uma federação que promove o comércio justo e um foro que propicia o intercâmbio de informação que ajude aos membros aumentar os benefícios para os produtores.

Os membros da Ifat compartilham as seguintes práticas:

- 1) *Compromisso com o comércio justo* – Na atividade comercial procuram o bem-estar social, econômico e ambiental dos produtores marginalizados dos países em vias de desenvolvimento. Por isso, praticam o comércio em condições equitativas, pagamentos justos para a mão-de-obra do produtor e preços justos. Identificam as estruturas, mecanismos, práticas e atitudes comerciais injustas e as evitam. Em vez de competir entre si, os membros da Ifat cooperam para promover o comércio justo e a justiça social; suas práticas comerciais favorecem o produtor e não constituem um meio para maximizar lucros à custa do produtor.
- 2) *Transparência* – Compartilham periodicamente, e de forma completamente aberta, sua informação financeira, políticas de gestão, práticas comerciais, fontes de produtos, planos e programas de desenvolvimento, produção e *marketing*. Desse modo, tanto os membros da Ifat quanto o público em geral podem avaliar a efetividade financeira e social da Ifat e de cada um dos seus membros. Essa política de abertura, porém, é temperada pelo respeito a informações comerciais ou políticas de caráter confidencial.
- 3) *Fins éticos* – Na estrutura de suas organizações os membros da Ifat refletem seu compromisso com a justiça, o emprego justo, a contabilidade oficial e a emissão de periódicos relatórios financeiros e de atividades. Buscam alcançar a maior eficiência possível ao menor custo, e, segundo as características de cada organização, envolvem os trabalhadores na gestão e nas tomadas de decisão. Procuram oferecer a seus trabalhadores renda que lhes permita cobrir suas necessidades básicas, inclusive cuidados com saúde e educação e possibilidade de poupança.

4) *Condições de trabalho* – Garantem um ambiente de trabalho seguro, que cumpra ao menos com os regulamentos de segurança industrial de sua localidade. Oferecem oportunidades a todas as pessoas para que desenvolvam o seu potencial. Asseguram-se de que o trabalho se realize em condições humanas, utilizando-se materiais e tecnologias apropriadas e desenvolvendo satisfatórias práticas de trabalho e produção.

5) *Oportunidades de empregos com igualdade* – Opõem-se à discriminação e asseguram igualdade de oportunidades no emprego, tanto a homens quanto a mulheres que sofram a exploração de seu trabalho, os efeitos da pobreza e de preconceitos raciais, culturais ou de gênero.

6) *Preocupação com as pessoas* – Promovem o desenvolvimento que melhora a qualidade de vida e que seja sustentável e responsável, tanto para as pessoas quanto para o mundo natural. Não explora o trabalho infantil. As atividades comerciais não infringem os reclamos dos povos nativos sobre suas terras ou outros recursos de importância vital para o seu modo de vida.

7) *Preocupação com o meio ambiente* – Promovem a comercialização de produtos que não sejam prejudiciais para o meio ambiente e administram os recursos de maneira sustentável, salvaguardando o patrimônio ecológico.

8) *Respeitam a identidade cultural dos produtores* – Encorajam a produção e o desenvolvimento de produtos próprios à tradição cultural dos produtores e feitos com base em seus próprios recursos naturais. Promovem o emprego dos conhecimentos artísticos, tecnológicos e organizativos dos produtores como uma forma de ajudá-los a preservar e desenvolver sua identidade cultural.

9) *Educação, promoção e defesa do comércio justo* – Promovem o comércio justo encorajando as pessoas a mudar padrões de consumo, com vistas à promoção da justiça social e cuidados com o ambiente. Suportam campanhas por políticas nacionais e internacionais que incrementem as condições de vida dos pobres em países em desenvolvimento. Aumentam a consciência do público e das empresas com respeito ao comércio alternativo, com o significado de mudar estruturas e atitudes do injusto comércio internacional. Aumentam a informação sobre os valores culturais e tradicionais do Sul, visando promover a compreensão e o respeito intercultural.

Relações de trabalho

As organizações que participam no comércio justo devem estabelecer suas relações em um marco de solidariedade, confiança e respeito mútuo, evitando prejudicar ou causar danos à imagem e à reputação de seus colegas. Essas relações se baseiam em benefícios recíprocos e intercâmbios justos, e sua natureza transcende o próprio comércio. Os membros e observadores da Ifat concordam em negociar suas diferenças mediante o diálogo aberto e direto.

1) *Relações entre Organizações de Comércio Alternativo (ATOs) e consumidores* – As ATOs proporcionam aos consumidores produtos de alta qualidade e preço justo, educando-os e mantendo-os informados. As ATOs reconhecem que ao dar atenção ao consumidor – incluindo o respeito ao consumidor, técnicas de comercialização honestas e fornecimento de informação – atuam eticamente e beneficiam todas as partes envolvidas no ciclo comercial. As ATOs recebem de seus consumidores informações e reações do mercado referentes aos produtos.

2) *Relações das ATOs entre si* – Em seu papel de representantes dos produtores, as ATOs se esforçam por coordenar suas atividades e ajudar-se mutuamente para alcançar eficiência comercial ao menor custo possível e abrir mercados para benefício dos produtores. Sua cooperação e a intermediação comercial que realizam respondem a uma clara e eficiente divisão do trabalho, em função de sua localização geográfica e de seus recursos. As ATOs cooperam entre si intercambiando informações sobre produtos e necessidades do mercado, assim como sobre as formas de satisfazê-las, incluindo abastecimento e comercialização conjuntos. Procuram evitar tanto a duplicação como a exclusividade, mediante convênios de *marketing* e de representação. Também cooperam obtendo financiamento tanto para elas mesmas como para as organizações de produtores por meio de créditos, empréstimos e capital de trabalho bem como otimizando os recursos existentes.

3) *Relações entre ATOs e organizações de produtores* – A função das ATOs é comprar e vender, e a função das organizações de produtores é produzir e vender. A relação comercial deles deve ser complementada com outras ações que respondem à situação em geral em que se encontram. Coloca à disposição dos membros e observadores: informações sobre o mercado, informações sobre a reação dos consumidores referente aos produtos, apoio financeiro e outros serviços relevantes, de acordo com a sua capacidade. Levando em consideração as habilidades e recursos dos produtores, as ATOs e as organizações de produtores assumem o cumprimento oportuno de seus compromissos, de maneira responsável e profissional.

4) *Relações de organizações de produtores entre si* – A cooperação entre organizações de produtores deve ser franca, aberta e de respeito mútuo, visando o benefício de todos os seus membros. As organizações de produtores evitam a competição, não duplicando *designs* nem padrões de qualquer outro grupo sem contar com sua autorização. Realizam intercâmbio de informações e oficinas de capacitação conjunta, empreendem ações coletivas e, na medida do possível, discutem finalidades comuns.

Entre os membros da Ifat encontram-se organizações de comércio alternativo do norte e do sul e organizações de produtores e também organizações que apóiam os objetivos de Ifat, mas que não se envolvem diretamente na comercialização.

Aprovado na Conferência da Ifat em 1995, em New Windsor, Maryland, 13 de maio de 1995

Como integrar-se ao comércio justo internacional

Indicamos abaixo a relação de endereços de algumas importadoras e redes de lojas que operam na Europa, no Japão, na América do Norte e no Pacífico. Uma relação mais ampla subdividida por regiões mundiais pode ser encontrada em <www.ifat.org/dwr/memberslist.html>.

Alemanha

GEPA Fair Handelshaus
Gewerbepark Wagner, Bruch 4
42279 Wuppertal
Tel: +49 202 26 68 30
Fax: +49 202 266 83 10
E-mail: <marketing@gcpa.org>
<www.gepa3.de>

Austrália

Trading Partners (Victoria) Pty Ltd
<www.tradingpartners.com.au>
Oxfam Australia Trading Pty Ltd
<www.oxfamtrading.org.au>

Áustria

EZA Dritte Welt
8, Plainbachstr.
5101 Bergheim
Tel: +43 662 452 178
Fax: +43 662 452 586
E-mail: <office@eza3welt.at>
<www.eza3welt.at>

Bélgica

Magasins Du Monde-Oxfam
7a, Rue Michiels
1180 Bruxelles
Tel: +32 2 332 01 10
Fax: +32 2 332 18 88
E-mail: <mdm.oxfam@mdmoxfam.be>
<www.madeindignity.be>

Oxfam Wereldwinkels Vzw
15, Verrijstraat
9000 Gent
Tel: +32 9 18 88 99
Fax: +32 9 18 88 77
E-mail: <oww@oww.be>
<www.oww.be>

Canadá

Level Ground Trading Ltd.
<www.levelground.com>

Espanha

Intermón Oxfam
Calle Louis Pasteur, 6
(Parque Tecnológico)
46980 Paterna (Valência)
Tel.: + 34 96 136 62 75
Fax: + 34 96 131 81 77
E-mail:
<comerciojusto@intermon.org>
<www.intermon.org>
<www.intermonOxfam.org>

IDEAS

Avenida Amargacena
Parcela 9, Nave 7
14013 Córdoba
E-mail (food):
<food@comerciosolidario.com>
E-mail (crafts):
<craft@comerciosolidario.com>
Tel (main): +34 957 429080
Tel (food): +34 91 407 10 38
Tel (crafts): +34 91 406 12 96
Fax: +34 957 429845
<www.comerciosolidario.com>

Estados Unidos

Blue Hand
<www.bluehandstore.com>

PEOPLink Inc
<www.peoplink.org>

Equal Exchange
<www.equalexchange.com>

França

Solidar'Monde
86, Rue Berthie Albrecht
94400 Vitry s/Seine
Tel: +33 45 73 65 43
Fax: +33 45 73 65 42
E-mail: <solidarmonde@wanadoo.fr>
<www.solidarmonde.fr>

Commerce Equitable
<www.commerceequitable.org>

Grã-Bretanha

Oxfam Market Access Team
274, Banbury Road
Oxford OX2 7DZ
Tel: +44 1865 315 900
Fax: +44 1865 313243
E-mail: <oxfam@oxfam.org.uk>
<www.oxfam.org.uk>

Traidcraft Plc
Michael Gidney
Director of Policy
Unit 308, 16 Baldwins Gardens
London EC1N 7RJ
Tel: 0044 20 7242 3955
Fax: 0044 20 7242 6173
E-mail: <michaalg@traidcraft.co.uk>
<www.traidcraft.co.uk>

Holanda

Fair Trade Organisatie (FTO)
Fair Trade Organisatie
5, Beesdseweg
4104 AW Culemborg
Tel: +31 345 54 51 51
Fax: +31 345 52 14 23
E-mail: <info@fairtrade.nl>
<www.fairtrade.nl>

Como integrar-se à Ifat

Caso seu empreendimento se enquadre nos parâmetros apontados e esteja engajado no comércio justo internacional, você pode fazer seu cadastro solicitando integração à Ifat por meio do formulário que está disponível em <www.ifat.org/dwr/producersform.asp>. Além de preencher e enviar o

Itália

CTM Altromercato
Via Macello, 18
39100 Bolzano
Tel: 0039 0471 975 333
Fax: 0039 0471 977599
e-mail: <ctmbz@altromercato.it>
<www.altromercato.it>

Commercio Alternativo Soc. Coop. ARL
<www.commercioalternativo.it>

Equo Mercato Societa
<www.equomercato.it>

Roba Dell'Altro Mondo Cooperative
<www.robaweb.com>

Japão

Global Village/ Fair Trade Company
<www.globalvillage.or.jp>

Nova Zelândia

Trade Aid Importers Ltd
<www.tradeaid.co.nz>

Suíça

Gebana ag
<www.gebana.com>

formulário eletrônico, é necessário enviar outros documentos ali requeridos. Por enquanto, a única organização brasileira vinculada à Ifat, que consta na listagem disponível pela entidade na Internet, é o Viva Rio Fair Trade Brasil (www.vivario.org.br).

Endereço do secretariado da Ifat

Ifat Secretariat
30 Murdock Road
Bicester, Oxon
OX26 4RF
Reino Unido
Fax: +44 1869 246 381

Mais informações na Internet

Federação Européia do Comércio Justo (Efta): <www.eftafairtrade.org>
Federação Internacional do Comércio Alternativo: <www.ifat.org>

18. Como organizar um sistema de certificação participativa

O que são os sistemas de certificação*

Há vários sistemas de certificação com diversas estratégias e finalidades. Os processos de certificação visam garantir aos consumidores que um determinado produto ou serviço possui alguma característica distintiva frente aos demais, característica esta comprovada e indicada por algum selo ou etiqueta. O selo, portanto, garante que o produto oferece um ou mais atributos de valor, diferença esta assegurada com algum sistema de controle. O selo somente funciona se for reconhecido pelos consumidores, que nele confiam porque o certificador tem credibilidade social. A função de certificador pode ser cumprida tanto por um organismo internacional quanto por uma rede local, entre outras possibilidades.

Há processos de certificação que asseguram que o produto foi elaborado em um certo lugar (como um vinho que é produzido em uma certa região de um país), que os insumos de sua produção advêm de um certo lugar (como um doce que contém ingredientes provenientes de uma certa região), que ele tenha sido produzido de uma maneira tradicional (como salames e queijos típicos), ou que tenha cumprido todas as normas requeridas a um certo processo de produção (seguindo as normas da ISO – International Organization for Standardization – que dizem respeito, por exemplo, à chamada “qualidade total”).

No campo da economia solidária os selos surgiram para facilitar, ao consumidor, a identificação dos produtos oriundos da economia solidária frente aos demais produtos de mercado. Uma das primeiras marcas desse tipo foi a Max Havelaar, que surgiu na Holanda, em 1988, assegurando que os produtos que levavam essa marca eram oriundos do comércio justo e solidário. Posteriormente, surgiram outras marcas na Europa e organizações de certificação, como as Organizações Transfair. Por fim, surge a Fair Trade Labelling Organizations International (FLO), uma organização internacional,

* Esta seção foi elaborada por Euclides André Mance.

de etiquetagem do comércio justo, integrando as diversas centrais de importação e lojas européias, norte-americanas e japonesas que comercializam os produtos advindos dos países do Terceiro Mundo, com critérios éticos e ecológicos. Sobre isso, veja o capítulo referente a como participar do comércio solidário internacional.

Os selos, identificando os produtos, permitem aos consumidores compreender seu próprio ato de consumo como uma possibilidade de posicionar-se eticamente em seu ato de compra, visando colaborar com produtores de países do Terceiro Mundo. O selo funciona também como um atestado de garantia da qualidade dos produtos, facilitando sua comercialização pelas grandes redes, uma vez que na Europa os produtos do comércio justo são vendidos em mais de 70 mil pontos comerciais.

No campo da economia solidária também existem sistemas distintos de certificação. Em alguns casos do comércio justo internacional, os selos são concedidos a *lojas* ou *importadores*. Portanto, os clientes sabem que, ao comprar desses fornecedores, os produtos que adquirem advêm realmente de produtores do Terceiro Mundo que não têm facilidades de acesso ao mercado e que o preço pago a eles pelos produtos realmente é justo e que o processo de produção cumpre as regras estabelecidas. Outro tipo de selo, por sua vez, se aplica ao *produto*. Assim, o consumidor, ao entrar em um supermercado qualquer e localizar um produto com aquele selo, sabe que se trata de um produto que foi produzido de acordo com os critérios estipulados para que possa receber tal selo, que são, em geral, de caráter solidário e ecológico.

Existem processos de certificação em que a organização internacional, que concede o selo, realiza visitas locais com a presença de inspetores estrangeiros junto aos produtores que foram certificados para assegurar-se de que os acordos firmados na utilização do selo estão sendo cumpridos, compondo comitês que integram produtores, importadores e distribuidores. Separam-se as comissões encarregadas de atribuir o selo e de verificar se os quesitos estabelecidos para seu uso estão sendo respeitados. Nos sistemas desse tipo, o custo de todo o processo de certificação fica por conta do consumidor, que se dispõe a pagar um pouco mais para ter a garantia da qualidade ambiental e social daquilo que compra.

Há outros tipos de certificação que surgiram a partir dos próprios produtores. A *certificação participativa*, em particular, é um sistema solidário de geração de credibilidade que surgiu desta forma: uma atividade em rede que

articula produtores e consumidores a partir das próprias relações de confiança local.

Nesse caso, enfatiza-se que o mais importante é integrar a rede em formas solidárias de colaboração com os demais integrantes. Uma organização pode inclusive integrar a rede sem estar certificada. Por outro lado, para ter a certificação é necessário integrar-se à rede. Isso significa, por exemplo, que empreendimentos que ainda não contemplem todos os quesitos da certificação, mas estejam avançando com tal finalidade, podem estar plenamente integrados à rede, recebendo seu apoio nessa trajetória de aprimorar a qualidade, técnica, social e ambiental de seus produtos e processos. Mesmo depois que atingirem tal qualidade, não necessitam estar certificados para continuar participando da rede, respeitando-se assim a autonomia de cada empreendimento, resguardados os princípios da rede.

Um selo, portanto, não deve ser uma forma de apenas legitimar algum produtor frente ao mercado consumidor. Quando organizamos uma certificação participativa, a construção de redes locais, fortalecendo relações de confiança e credibilidade entre produtores e consumidores, que somente se constroem com transparência e atenção, é condição necessária ao seu funcionamento.

Produtores buscando apenas diferenciação de mercado podem pretender apenas obter o selo com uma visão imediatista de que, com o selo, ampliarão suas vendas de uma hora para outra. É preciso desmistificar essa pretensão e enfatizar que a rede é primeiramente uma rede de colaboração solidária e não se reduz a uma rede de certificação. É preciso esclarecer a quem busca a rede que fazer parte dela não significa ser certificado por ela e que é necessário construir o reconhecimento da rede local tanto no mercado quanto junto às outras redes locais, regionais, nacionais e internacionais, necessitando-se para tanto de uma viva articulação entre produtores, comerciantes e consumidores, enfim, entre os diversos segmentos envolvidos em toda a cadeia produtiva, compreendendo o selo como um elemento desse processo.

Um sistema de certificação participativo*

A Rede Ecovida de Agroecologia, por exemplo, adota o processo de certificação denominado *certificação participativa em rede*. Essa rede constituiu a

* Esta seção está baseada na contribuição de José Antonio da Silva Marfil e em materiais da *Rede de Agroecologia Ecovida*, que foram aqui adaptados por Euclides André Mance.

Associação Ecovida como pessoa jurídica, que é a responsável legalmente pelo processo de certificação. Esse processo apresenta as seguintes características:

- a) Têm a *confiança* como base do processo, partindo da premissa de que os próprios produtores, técnicos e consumidores, devidamente conscientes e capacitados, possuem as condições necessárias para atestar a qualidade dos produtos e processos desenvolvidos.
- b) Assume um caráter de rede quando se mostra sem hierarquias, ou seja, seus integrantes não são submetidos à imposição de normas, mas à *adesão voluntária* ao respeito às diretrizes e princípios comuns e ao cumprimento mútuo de regras e procedimentos estabelecidos participativamente.
- c) Acredita que a certificação pode se dar de *forma participativa*, em que a obtenção das informações, a verificação do cumprimento das normas e o aperfeiçoamento dos sistemas produtivos são realizados com o envolvimento efetivo dos agricultores e suas organizações, de técnicos, de organizações locais e regionais de assessoria e dos consumidores.
- d) Garante a presença de um “olhar externo” no processo através do *grupo de verificação ou comissão de ética*, estabelecido de acordo com o nível envolvido (grupo comunitário, articulação municipal, núcleo regional ou rede). Este é, geralmente, composto por agricultores, técnicos ou consumidores não envolvidos diretamente com o processo produtivo em questão.
- e) É realizada de forma *descentralizada* em que os atores e estruturas locais e regionais da rede podem assumir as principais atribuições e responsabilidades na certificação e garantia da qualidade.
- f) É *adequada* à realidade e às características da agricultura familiar, às normas e à legislação vigente, garantindo ao processo valor legítimo e legal perante as instituições responsáveis e perante a sociedade.
- g) Defende a *transparência* nas informações no processo de certificação e de obtenção da qualidade (MARFIL, 2002).

Essas características podem servir de referência para processos de certificação local em diversos ramos de produção no campo da economia solidária.

Conforme essa metodologia, na rede organizam-se núcleos que ficam responsáveis por conduzir suas ações e o processo de certificação, seguindo os princípios e normas gerais de produção, processamento e certificação.

Cada núcleo possui uma “comissão de ética” que, mais do que cumprir a função de fiscal, atua como promotor do processo de intercâmbio entre os membros do núcleo, visando aprimorar sempre mais a qualidade dos produtos e processos conforme as normas gerais.

Passos para a obtenção do certificado de qualidade ecossolidário

Tomando por base esses critérios e adaptando-os à realidade concreta do setor produtivo e das redes locais e regionais, podem-se elencar os seguintes critérios:

- o produtor deve estar integrado em um grupo, associação ou cooperativa e, por meio desta, fazer parte da rede local;
- participar ativamente dos encontros da rede local, dos encontros periódicos e das atividades promovidas pela rede;
- seguir as normas de organização e funcionamento da rede;
- seguir as normas de produção da rede;
- compor, no grupo, organização ou empreendimento, uma comissão de ética, que será a responsável direta por garantir o processo de atuação de acordo com os princípios da rede;
- solicitar o processo de certificação ao núcleo regional;
- aguardar o parecer final do núcleo regional.

Processo de monitoramento

A credibilidade do selo mantém-se graças ao empenho e acompanhamento coletivo de todos. Esse monitoramento pode seguir os seguintes passos:

- 1) O produtor ou empreendimento deve fazer parte de um grupo ou associação que integre a rede.
- 2) Para sua adesão, é necessário o preenchimento de um cadastro e aprovação pelo núcleo regional.
- 3) Para a certificação, após cumprir com as normas estabelecidas, solicitar a visita da comissão de ética do núcleo.
- 4) O selo então é fornecido via núcleo, mediante a solicitação do grupo ou associação ou empreendimento.

- 5) Cada grupo, associação ou empreendimento deve também ter uma comissão de ética para acompanhar o trabalho e fazer o olhar externo.
- 6) Observar as diretrizes para obtenção da qualidade ecossolidária e após isso zelar pelo aprimoramento qualitativo dos produtos e processos.

Custos de certificação e de manutenção do sistema

O custo de certificação e monitoramento nesse caso é coberto pelos associados e por entidades parceiras vinculadas à rede. No caso da Rede Ecovida, no ano de 2002 a anuidade situava-se entre R\$ 12 e R\$ 48.

Mais informações

<www.ecovida.org.br>

Referência bibliográfica

MARFIL, J. A. S. *Certificação participativa. II Seminário Internacional de Comércio Justo*. São Paulo, 11-12 jul. 2002.

19. Como montar um sistema de logística de distribuição – um modelo logístico para as redes produtivas solidárias*

Neste capítulo são apresentados os principais aspectos a serem considerados na organização logística em redes solidárias, seja em âmbito local, regional ou nacional. Mais que isso, delineiam-se um projeto e uma estratégia que permitiriam entre cinco e dez anos estruturar-se nacionalmente um sistema logístico solidário totalmente interligado. Cabe, portanto, lê-lo sob um duplo viés: a) a partir dessa reflexão aprimorar as práticas locais e regionais que já vêm sendo implementadas, facilitando a distribuição, armazenagem e comercialização dos produtos da economia solidária; b) avançar na perspectiva de construir um sistema nacional de logística solidária integrando o conjunto das organizações de economia solidária.

Vamos, neste capítulo, estabelecer um arcabouço teórico-prático para fomentar um modelo logístico consistente e que venha a otimizar os processos de transferência, embalagem, armazenagem e distribuição de produtos oriundos das redes solidárias. Em última análise, apresentamos aqui um modelo de empreendedorismo cívico para geração de renda fazendo uso do formato de rede e embasado por conceitos de logística.

O desafio é encontrar um modelo logístico aplicável às mais diversas regiões, nas mais variadas características de produtos das redes solidárias. Nesta elaboração utilizamos o modelo dos 5W2H para o desenvolvimento em que abordamos as seguintes perguntas e respostas:

- *What? O quê?* – Conceito de logística e sua aplicação às redes solidárias.
- *Who? Quem?* – Qual o perfil desejado para as pessoas nas redes solidárias. Suas funções e papéis, a necessidade de identificação de um perfil, o levantamento das carências e plano para suprimentos dessas mesmas carências.
- Esboço do modelo de avaliação do “cidadão classe mundial”.
- *Where? Onde?* – O modelo logístico com definição, atividades e estrutura das unidades.

* Este capítulo foi elaborado por Juliano Rodrigues Martins, coordenador de projetos logísticos da América Latina Logística e consultor da Skellig.

- *Why? Por quê?* – Um modelo logístico para esses produtos, pelo seu apelo cultural, pela redução de exigências legais (licenças ambientais, por exemplo) e de conservação (não-percibilidade) e médio valor agregado, foi escolhido para ser o objeto deste estudo e “pontapé” inicial na busca de um modelo logístico solidário que venha a atender no futuro outros produtos e modais.
- *When? Quando?* – As condições de implementação do modelo levando em conta prazos.
- *How much? Quanto?* – As condições de custos de implementação do modelo.
- *How? Como?* – As condições necessárias para a implementação de uma logística solidária.

19.1 O quê?

19.1.1 Conceito de logística

Logística remete à idéia de tanques, soldados, cavalaria, suprimentos para os exércitos, pois seu conceito nasceu da necessidade dos conquistadores de dispor de seus recursos (humanos, armamentos, víveres e outros suprimentos) de forma a permitir agilidade no deslocamento das tropas de acordo com a estratégia de combate adotada.

Muitos grandes generais perderam batalhas e guerras porque faltou comida, o apoio aéreo chegou atrasado, faltou combustível para os tanques. Aquela determinada tropa de apoio demorou, e aquele determinado ponto estratégico de defesa caiu. A logística utilizada foi inadequada.

Os primeiros passos da logística empresarial foram experimentados na Revolução Industrial, pela preocupação dos empresários com a eficiência de suas organizações. Esse processo privilegiava a questão dos “tempos e movimentos”. Até hoje as indústrias buscam produzir com maior qualidade e menores custos, racionalizando mais e mais os seus processos. Desde o milagre japonês do pós-guerra, a logística interna ou cadeia de produção (*production chain*) passou a ser o foco. As normas de qualidade internacionais, tais como a ISO9000, mostram essa preocupação com a garantia da qualidade do produto.

As indústrias passaram a dar maior atenção a uma outra etapa do processo, a etapa que vem antes da entrada na indústria, que consiste na avaliação de fornecedores. Primeiramente, esse processo estava vinculado à garantia de qualidade das matérias-primas e insumos, mas, aos poucos, a esses requisitos foram agregados outros ligados à disponibilidade dessas mesmas matérias-primas

e insumos não só com a especificação correta, mas também na quantidade certa, no lugar certo, no momento certo ao custo mínimo. Assim nascia de forma consistente o conceito de cadeia de suprimentos ou abastecimento (*supply chain*).

Para o modelo americano, *supply chain* é toda a cadeia logística, ou seja, todos os processos de armazenagem, transferência e distribuição existentes desde a origem da matéria-prima até o consumidor final do produto acabado.

Na conceituação européia, adotada neste trabalho, a grande cadeia é dividida em três partes:

- cadeia de suprimentos (*supply chain*) – da origem da matéria-prima até a chegada na indústria;
- cadeia de produção (*production chain*) – transportes e armazenagem internos da indústria; e
- cadeia de distribuição (*distribution chain*) – da saída da indústria até a chegada ao consumidor final.

Um dos principais teóricos de logística da atualidade é o professor Donald Bowersox, catedrático em *marketing* da Michigan State University. Isso porque, hoje, logística é mercado. Os princípios da guerra se mantiveram, o combate ainda busca ocupar territórios, mas agora esses territórios são espaços de mercado.

A logística busca o atendimento das necessidades do cliente final de nossos produtos, e, em muitos casos, também criar tal necessidade em potenciais clientes. Assim que o cliente desejar o produto, cabe à logística garantir que esse produto estará em suas mãos no menor tempo possível, com a melhor qualidade possível, e, quando se tratar de produtos idênticos (valor agregado e disponibilidade) oferecidos pela concorrência, também ao menor preço possível.

Profissionais de *marketing* concentraram seus estudos na busca de um modelo logístico que viesse a resolver os impasses causados pelas falhas operacionais das empresas que possuíam canais de distribuição ineficientes. De nada adianta um produto maravilhoso, uma campanha de *marketing* excelente e a não-chegada dos produtos ao cliente final ou a chegada desse produto estragado, fora da validade, com a embalagem rasgada, em quantidade inadequada etc. Dessa forma, o *marketing* foi o principal desenvolvedor do conceito moderno de cadeia de distribuição (*distribution chain*) e contribuições

significativas na discussão dos processos relativos às cadeias citadas anteriormente.

Logística, conforme o Council of Logistics Management, é conceituada da seguinte forma:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matéria-prima, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências do cliente.

Como o foco é o mercado, também coube ao *marketing* o desenvolvimento do conceito de “logística global”. Para atingir os requisitos do mercado e aumentar significativamente os lucros, foi realizado um redesenho das empresas, transportando as linhas de produção para países com mão-de-obra mais barata, uma guerra por isenções e incentivos fiscais, transformando a economia de muitos países, principalmente aqueles do Terceiro Mundo e em desenvolvimento.

19.1.2 Logística solidária

Entretanto, há um mundo de “consumidores” que sequer são atendidos em suas necessidades básicas, tais como alimentação, vestuário, locomoção. São “fornecedores” de força de trabalho ou de produtos agrícolas, manufaturas artesanais, que sequer atingem um valor justo pelo que dispõem ou produzem.

A logística precisa estudar não só a cadeia global de suprimentos dos grandes grupos automobilísticos, mas também um modelo que permita que os produtos fabricados em qualquer parte do mundo estejam disponíveis ao consumidor de forma ótima, garantindo uma remuneração justa aos produtores que, sendo atendidos em suas necessidades mínimas, reincluem-se socialmente, fixam-se em suas cidades de origem, ensinam seu ofício para seus filhos e mantêm viva sua identidade cultural.

19.1.3 Conceito de logística solidária

Logística solidária é o desenho, a testagem e a implementação de fluxos racionais que permitam o acondicionamento, a transferência, a armazenagem e a distribuição de produtos e serviços realizados por pessoas com dificuldades no atendimento às suas necessidades mínimas, que executem essa atividade por conta própria ou assistidos por organizações não-governamentais (ONGs),

nos mais remotos lugares do mundo, de forma que obtenham um ganho justo e digno e tenham como meta a auto-sustentabilidade de seu negócio, de sua célula de produção ou consumo e de toda a rede na qual esteja inserido.

O artesão, o pequeno agricultor, o motorista de caminhão, o dono daquele armazém desativado, a empresa de logística, o estudante, as ONGs, o dono da canoa, o fabricante de papel reciclado, o conselho paroquial, o padre, o pastor, o funcionário dos Correios, o transportador do malote da compensação de cheques, os empresários socialmente responsáveis, o dono da Kombi... Todos podem fazer parte da cadeia solidária.

19.1.4 Oportunidades na visão de uma logística solidária

- Transporte e armazenagem de grânéis sólidos e líquidos;
- transporte e armazenagem de víveres;
- transporte, reembalagem e armazenagem de produtos acabados não-perecíveis;
- transporte de produtos alimentícios perecíveis;
- transporte urbano e não-urbano de pessoas;
- transporte de insumos e matéria-prima para as redes produtivas.

19.2 O modelo proposto

19.2.1 Do micro para o macro

Como operacionalizar a transferência, a armazenagem e a distribuição de produtos oriundos das redes solidárias? Essa questão pressupõe refletir sobre as diferenças culturais, a grandeza continental do Brasil, a diversidade e identificação de modais ideais de transporte (rodoviário, ferroviário, fluvial, marítimo, aéreo etc.).

Para chegar a um modelo ótimo, a situação-problema foi definida a partir de um processo empático, a partir do ponto de vista do produtor de um tipo qualquer de artesanato no interior do Brasil. Esse produtor tem uma pequena quantidade de um produto, que o mercado local pouco absorve, provavelmente com valor de comercialização baixo. A cidade onde mora não é um pólo turístico. A única opção que teria era a de que, caso descoberto por um intermediário de um centro maior, este passaria a comprar a produção, porém certamente com uma margem de ganho ainda menor. Esse pequeno ganho não despertaria o interesse dos filhos em aprender o ofício. A semente de

ganhar mais em outros lugares estaria plantada, se consumando no êxodo para as capitais e outras cidades maiores.

Mas se esse produtor e todos os mestres artesãos da pequena cidade se integrassem, independentemente do tipo de produto produzido; se todas as organizações não-governamentais que atuassem na cidade se integrassem; se todos os demais produtores de gêneros alimentícios se reunissem também e criassem um lugar único para a troca (escambo) do que é produzido?

Talvez pudessem obter ganhos com isso. Mais ainda. Organizados com uma cooperativa mista de produtores, armazenadores e transportadores, poderiam certamente concentrar o excedente da produção, levando-o para outros centros e atingindo maiores lucros com a comercialização.

E se todas as cooperativas locais (*células*) se integrassem em um fluxo lógico até a principal cidade da região (*pólo microrregional*), rateando os custos de transporte até esse pólo, certamente os ganhos seriam ainda maiores.

Num crescente, se nesses pólos microrregionais houvesse espaço adequado para armazenagem, embalagem adequada e distribuição de produtos, passariam a ter uma garantia da qualidade do produto e um gerenciamento do excedente, de forma que não trabalhariam mais só por encomenda, mas para a manutenção de um estoque mínimo, dando um fluxo contínuo de produção para o pequeno negócio e para a família envolvida no negócio.

Esse pólo poderia ser dotado de uma estrutura comercial que buscasse a venda direta para consumidores ou prospectasse clientes potenciais de grande porte. E se esse pólo fosse integrado através de um sistema de informação onde o produtor pudesse divulgar ao mundo inteiro, via Internet, as características e quantidades dos produtos armazenados, certamente obteria um volume maior de pedidos e um ganho maior (excedente).

Integrando esses pólos microrregionais com *centros regionais* para transferência interna e externa de produtos (Recife, Rio de Janeiro, Manaus e São Paulo), certamente outros ganhos seriam auferidos.

Numa estrutura nacional, além das atividades de apoio administrativo, tecnológico e mercadológico pode ser fomentada, a partir da identificação de carências em um determinado fluxo ou região, a criação de novos produtos, treinamentos nas comunidades, também com a parceria de organizações não-governamentais, parceiros-investidores e, até mesmo, dos governos municipais, estaduais e federal.

Nos indicadores de desempenho desse *centro de controle operacional* haveria um que monitoraria os valores médios de comercialização dos produtos e dos preços obtidos na venda para o consumidor final, a fim de servir de parâmetro para a garantia de um ganho maior do produtor pelo produto que ele consignou à rede.

Esse centro operacional definiria procedimentos claros a serem seguidos pelas células e pólos microrregionais, auditados regularmente, evitando extravios, fraudes, dolo ou má-fé na condução das atividades, garantindo a manutenção da rede e os ganhos efetivos daqueles que nela co-operam.

Com um ganho significativo, aumento do volume de produção e do lucro, a produção local aumentaria, a receita do município ganharia e menos pessoas precisariam buscar trabalho em outras cidades.

19.2.2 Estrutura das células

Célula é a cooperativa mista local, que agrega artesãos, produtores, organizações não-governamentais e transportadores.

19.2.2.1 Considerações acerca dos produtos

É importante que a idéia dessa rede nasça com a operação de embalagem, transferência rodoviária, armazenagem e distribuição urbana de produtos manufaturados não-precíveis, especificamente os de natureza artesanal.

Os produtores de produtos precíveis podem se integrar à rede em nível celular para a realização de trocas. A distribuição de seus produtos a toda a rede estará sujeita a garantia por parte do pólo microrregional, de condições que garantam a qualidade no transporte, na armazenagem e na distribuição desses produtos.

A questão dos produtos precíveis é importantíssima, mas requer uma estrutura logística mais complexa, a ser buscada em outro momento, após sucesso na implantação do modelo proposto. Basicamente, deve constituir-se de espaço que permita a reunião dos participantes e a realização das trocas, preferencialmente situado em zona urbana, facilitando o acesso de todos.

Um computador e uma linha telefônica seriam ideais para agilizar a integração na Internet, acompanhando os volumes armazenados e comercializados dos produtores daquela célula. Também agilizariam os controles administrativos, a liberação de notas de transferência e o acompanhamento e liberação dos veículos que fariam o transporte das cargas.

19.2.2.2 Ameaças e oportunidades

O padre, a assistente social da prefeitura e o funcionário dos Correios são, na maioria das vezes, pessoas com idéias e recursos (informação, experiência e estrutura física) para auxiliar na operação das células em seu início. Deve-se atentar para um maior cuidado nas questões de natureza política, lembrando que o objetivo desse estudo é integrar, e não dividir. O apoio de um político deve ser bem ponderado para que seja evitada a rejeição da implementação do modelo por seus adversários políticos e desafetos. Um trabalho de conscientização no comércio local é vital para evitar a retaliação por falta de informação. Certamente todos sairão ganhando. No entanto, a maior ameaça estará concentrada nos intermediários das operações comerciais (atravessadores). Sugerimos não um corte radical, mas a transformação por meio de um processo lento e gradual das relações comerciais com esses agentes e representantes, inserindo-os no modelo solidário.

19.2.2.3 Dinâmica de operação

- O produtor é cadastrado e recebe um cartão magnético com o número da célula (mnemônico com identificadores de unidade federativa, pólo microrregional, fluxo e município) e seu número de PIS/Pasep.
- O escambo é realizado nas dependências da célula.
- O excedente é transferido em consignação para o pólo microrregional.
- Se a célula tiver acesso à Internet, ela mesma faz a integração do crédito no sistema.
- Se não for integrada via sistema, um boletim em três vias deverá ser preenchido com a relação dos produtos, sendo assinado pelo produtor e pelo colaborador da célula. Uma via fica com o produtor, a segunda fica com o colaborador da célula e a terceira via segue viagem junto com os produtos em direção ao pólo microrregional.
- A meta é que o produtor tenha acesso à Internet em casa, podendo ele mesmo consultar a rede, identificando os passos de comercialização de seu produto. É a inclusão digital chegando ao artesão.
- A célula é o único centro de receita da rede. As demais estruturas da rede, tais como os pólos microrregionais, os centros regionais e centro nacional, não visam lucro. Suas despesas são rateadas e distribuídas para as células proporcionalmente ao faturamento obtido pelas mesmas.

- Coordenam-se reuniões entre a célula e os produtores. Essas reuniões devem ser regulares, e deverão ser convidados representantes das organizações, governamentais ou não, e produtores que estejam envolvidos ou participem das atividades da rede. Atas devem ser feitas e mantidas.

19.2.3 Pólo microrregional

Pólo são as células localizadas em cidades com população superior a 100 mil habitantes e que possuam representatividade regional (pólo comercial, médico-assistencial, centro de eventos folclóricos e outras manifestações culturais etc.), e que atenda o critério logístico de distâncias ótimas.

19.2.3.1 Serviços

- Embalagem, transferência rodoviária, armazenagem e distribuição urbana de produtos manufaturados não-perecíveis, especificamente os de natureza artesanal.
- A distribuição de produtos perecíveis a toda a rede estará sujeita a garantia por parte do pólo microrregional, de condições que garantam a qualidade no transporte, na armazenagem e na distribuição desses produtos.
- Administração, consolidação e armazenagem dos excedentes de produção das células.
- Divulgação da disponibilidade de estoques de produto na rede mundial de computadores, bem como por outras mídias consideradas mais adequadas.
- Coordenação do escambo e venda local.
- Cadastramento de transportadores. Identificação dos profissionais autônomos da região, atuando no sentido de trazê-los para a cooperativa ou, como voluntários, para transportes eventuais. Nas duas situações, o cadastramento deverá ser detalhado e seguir conforme os procedimentos definidos pela rede.
- Analisar, corrigir e implementar as alterações nos fluxos microrregionais.
- Controlar os custos de transporte e pagar os serviços do cooperado-transportador.
- Definir e controlar a periodicidade das coletas (diárias, a cada três dias, semanais, mensais etc.).

Numa visão a longo prazo podem ser implementados 122 pólos no Brasil, operacionalmente, nas cidades de Porto Alegre, Curitiba, Campo Grande, São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Brasília, Manaus e Fortaleza.

O pólo microrregional seria na verdade um pólo regional, concentrando e consolidando cargas para redespacho para outras regiões, ou dentro da mesma região.

19.2.3.2 Estrutura proposta

Deve ter as medidas necessárias à armazenagem dos produtos da região atendida, prevendo um incremento nos primeiros dois anos de dez vezes o volume inicial ou 50% do volume projetado a partir do levantamento de produtos e volumes nas cidades.

Deve garantir a segurança e preservação dos produtos (sem goteiras; com controle contra pestes e ratos; prateleiras bem-ventiladas, boa iluminação, alarmes e restrição ao acesso de estranhos etc.).

Dois computadores e duas linhas telefônicas são requisitos mínimos obrigatórios, necessários para a integração na Internet, acompanhando os volumes armazenados e comercializados dos produtores daquela microrregião. E também para os controles administrativos, liberação de ordens de coleta, notas de venda, transferência e a emissão de Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas (CTRC).

19.2.3.3 Ameaças e oportunidades

Funcionários de transportadoras e armazéns gerais são, na maioria das vezes, pessoas com idéias e recursos (informação, experiência e estrutura física) para auxiliar na operação dos centros regionais em seu início.

Um trabalho de conscientização no comércio local é vital para evitar a retaliação por falta de informação. Certamente todos sairão ganhando.

Utilize sempre que possível canais de divulgação politicamente neutros (estruturas como hospitais, postos de saúde, igrejas, clubes, feiras etc.). Atenda e monitore regularmente o exigido pelos órgãos públicos relativamente à estrutura de armazenagem (alvarás, licença do Corpo de Bombeiros, saúde pública etc.). No entanto, a maior ameaça estará concentrada na questão da segurança dos produtos. Deverão ser verificados histórico de roubo de cargas na região, roteiros alternativos e redundantes. Vigilantes, se for o caso, deverão ser contratados.

19.2.3.4 Dinâmica de operação

- O transporte chega ao pólo, é conferido e liberado para estocagem.
- A terceira via do boletim com a relação dos produtos é conferida e lançada no sistema. Após o lançamento, é assinada pelo auxiliar administrativo e arquivada.
- Assim que os pedidos são recebidos, os produtos são transferidos para a nova célula ou pólo, alterando a situação do produto no sistema.
- Nos casos de venda direta, os valores são depositados na conta do produtor e parte na da administração nacional, conforme plano de contas e critérios a serem definidos.
- Coordenam-se reuniões entre o pólo microrregional e os representantes das células. Essas reuniões devem ser regulares, e deverão ser convidados representantes das organizações, governamentais ou não, e produtores que estejam envolvidos ou participem das atividades da rede. Atas devem ser feitas e mantidas.

19.2.4 Centros regionais

Centros regionais são as 12 estruturas dispostas estrategicamente no país.

19.2.4.1 Serviços

O foco desses centros está:

- Na implementação da estratégia regional de atuação junto a órgãos governamentais ou não, com vistas a prospectar novos negócios para a rede.
- No apoio administrativo, *marketing* e treinamento e desenvolvimento aos colaboradores e cooperados existentes nos pólos microrregionais e em suas respectivas células.
- Na consultoria e auditoria de qualidade (foco em processos e procedimentos) nas células e pólos da região.
- Na responsabilidade pela gestão e desenvolvimento da rede naquela região.
- No cadastramento de organizações e seus interlocutores, bem como formadores de opinião. Atuação junto aos canais de comunicação (jornais, revistas, televisão, rádios etc.). Estabelece parceria com escolas de ensino médio. Cria e mantém vínculos ainda mais consistentes com as universidades públicas da região.

- No desenvolvimento de programas de voluntariado para atender e desenvolver municípios onde as células ainda não surgiram ou têm seu desempenho produtivo fraco.
- Na análise, correção e implementação das estratégias regionais.
- Na representação, por meio de informações subjetivas e objetivas (indicadores de desempenho, itens de controle etc.), da região junto ao centro de controle operacional nacional.

19.2.4.2 Estrutura proposta

Deve funcionar preferencialmente próximo, mas não junto, à estrutura do pólo microrregional existente na cidade. Espaços devem ser negociados junto às universidades, aproximando a inteligência operacional dos meios acadêmicos.

Computadores, linhas telefônicas fixas e celulares pré-pagos são requisitos mínimos obrigatórios, necessários para a integração na Internet e contatos com os diversos interlocutores.

19.2.4.3 Ameaças e oportunidades

Funcionários de bancos de desenvolvimento, consultores e dirigentes de organizações governamentais são, na maioria das vezes, pessoas com idéias e recursos (informação, experiência e estrutura física) para auxiliar na operação das células em seu início.

Uma estrutura de dez pessoas com perfil especializado, apesar de julgada necessária, onera significativamente a rede. Assim, a busca de parcerias e o trabalho voluntário são imprescindíveis nesse momento inicial, até o atingimento da auto-sustentabilidade.

Na questão dos apoios políticos, atentar para um maior cuidado nessa área, lembrando que o objetivo desse estudo é integrar, e não dividir. O apoio de um político deve ser bem ponderado para que seja evitada a rejeição da implementação do modelo por seus adversários políticos e desafetos.

Utilize, sempre que possível, canais de divulgação politicamente neutros (estruturas como universidades, escolas, hospitais, postos de saúde, igrejas, clubes, feiras etc.).

19.2.4.4 Dinâmica de operação

- Estabelece meta comercial anual para os coordenadores de pólos (manutenção dos clientes) e para o analista de negócios (novos clientes). Essa meta deve ser desafiadora, porém factível.
- Estabelece e executa plano de *marketing* de produtos em nível regional. Se os custos forem incompatíveis com as receitas obtidas regionalmente, o plano deverá ser aprovado pelo centro nacional.
- Estabelece e executa plano de divulgação da rede, buscando espaços na mídia.
- Consolida os indicadores de desempenho dos pólos e prepara relatórios para análise da gestão tanto dentro da regional como para apresentação no colegiado nacional.
- Coordena reuniões entre o centro regional e os representantes (coordenadores) dos pólos microrregionais. Essas reuniões devem ser regulares, e deverão ser convidados representantes das organizações, governamentais ou não, e produtores que estejam envolvidos ou participem das atividades da rede.
- Identifica carências de treinamento, propõe e implementa plano de treinamento e desenvolvimento, tanto dos colaboradores dos pólos e células quanto dos próprios cooperados.
- Audita a execução dos procedimentos definidos pela rede nos pólos e células, sugerindo correções, realização de treinamento e até mesmo a substituição de quaisquer colaboradores, quando constatada a existência de dolo ou má-fé em relação aos interesses da rede e de seus cooperados, bem como pela quebra de princípios éticos que norteiam esse projeto solidário.
- É importante ressaltar que o centro estadual não é centro de receita, mas apenas de custo. Assim como os pólos microrregionais e o centro nacional, ele não visa lucro. Suas despesas são rateadas e distribuídas para as células proporcionalmente ao faturamento obtido pelas mesmas.
- Nos casos de venda direta, os valores são depositados na conta do produtor e parte na da administração nacional, conforme plano de contas e critérios a serem definidos.

19.2.5 Centro nacional de operações

Centro nacional é a estrutura que dirige a rede colaborativa (cooperativa), responsável por suas políticas, missão e valores bem como pela gestão integrada de seus resultados.

19.2.5.1 Estrutura proposta

Deve funcionar preferencialmente próximo, mas não junto, à estrutura de uma gerência regional. A cidade onde o centro nacional for instalado deverá, como pré-requisito, fornecer estrutura ótima de vôos para todo o Brasil e a preços razoáveis, haja vista os constantes deslocamentos dos colaboradores ali lotados.

Espaços devem ser negociados junto às universidades, aproximando a direção estratégica dos meios acadêmicos.

Computadores, linhas telefônicas fixas e celulares pré-pagos são requisitos mínimos obrigatórios, necessários para a integração na Internet e contatos com os diversos interlocutores.

Espaço apropriado para instalação de servidores, multiplexadores, *modems* e outros equipamentos de telemática.

19.2.5.2 Ameaças e oportunidades

Funcionários de bancos de desenvolvimento, consultores (Sebrae, Senac, Senai, Senat, independentes etc.) e dirigentes de organizações, governamentais ou não, são na maioria das vezes pessoas com idéias e recursos (informação, experiência e estrutura física) para auxiliar na operação da rede em seu início.

Uma estrutura de 25 pessoas com perfil especializado, apesar de necessária, onera significativamente a rede. Assim, a busca de parcerias e o trabalho voluntário são imprescindíveis nesse momento inicial, até o atingimento da auto-sustentabilidade.

Entende-se que o papel dos diretores está em observar *in loco* o funcionamento da rede, obrigando-os a uma disponibilidade de constantes viagens, daí a necessidade de assessores para encaminhar assuntos em sua ausência. Assim, totalmente cientes e comprometidos com as diretrizes da rede, esses mesmos assessores serão os responsáveis por auditar, em esquema de rodízio, as gerências regionais.

Uma grande oportunidade é buscar apoio de organismos internacionais, sejam ligados diretamente à ONU e à Unesco, ou a grupos ecossolidários europeus e latino-americanos.

19.2.5.3 Dinâmica organizacional

A dinâmica organizacional prevê uma estrutura matricial para dar consistência e comprometimento no processo de tomada de decisões.

A rede buscará o atendimento e a satisfação das últimas versões das normas ISO9000 e SA8000 e critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O centro nacional de operações analisa e propõe alterações nas estratégias nacionais e regionais. Ele relata por meio de informações subjetivas e objetivas consolidadas (indicadores de desempenho, itens de controle etc.) a realidade da rede no cenário nacional.

Para definir as diretrizes e dar suporte às atividades realizadas pelas gerências regionais, a rede conta com um comitê de gestão que funciona em regime de colegiado e tem as seguintes funções:

- Relacionar-se com os clientes-chave da organização, e investidores, notadamente em parcerias para projetos voltados ao incremento das operações da rede, no mercado tanto interno quanto externo.
- Prestar assessoria técnica aos negócios conduzidos pelas divisões da empresa, definindo metodologias, desenhando soluções e produtos personalizados de acordo com as necessidades dos clientes. Procedimentos deverão ser descritos.
- Desenvolver treinamentos para colaboradores e clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
- Conduzir a implementação de soluções projetadas pelas divisões no que diz respeito a operações logísticas, definindo políticas de contratação, acompanhamento e avaliação de parceiros.
- Definir política de armazenagem, estocagem e distribuição de insumos e produtos acabados das células da organização.
- Assessorar as divisões no levantamento de custos logísticos e cálculo de retorno dos investimentos projetados pelas gerências regionais.
- Garantir o funcionamento dos recursos tecnológicos (computacionais e informacionais) disponíveis na empresa ou em clientes cuja responsabilidade pela manutenção esteja contratualmente a cargo da organização.
- Dar suporte ao projeto de logística solidária, principalmente quanto a desenvolvimento, implementação, processamento de dados e segurança lógica das informações, por meio de um sistema corporativo (ERP).
- Estabelecer as diretrizes e apoiar as divisões na realização das atividades-fim da organização, bem como disponibilizar os recursos e garantir a correta utilização dos mesmos pelas unidades (células, pólos e centros regionais) para que estas realizem suas atividades.

- Estabelecer e operacionalizar plano de *marketing* de produtos em nível regional. Se os custos forem incompatíveis com as receitas obtidas regionalmente o plano deverá ser aprovado pelo centro nacional.
- Estabelecer e operacionalizar plano de divulgação da rede, buscando espaços na mídia.
- Consolidar os indicadores de desempenho dos centros regionais e áreas corporativas.
- Coordenar reuniões entre os gerentes regionais e os gerentes corporativos. Essas reuniões devem ser regulares, e deverão ser convidados representantes das organizações, governamentais ou não, que estejam envolvidas ou participem das atividades da rede.
- Identificar carências de treinamento, propor e implementar plano de treinamento e desenvolvimento, tanto dos colaboradores dos pólos e células quanto dos próprios cooperados.
- Auditar a execução dos procedimentos definidos pela rede nos centros regionais, sugerindo correções, realização de treinamentos e até mesmo a substituição de quaisquer colaboradores, quando constatada a existência de dolo ou má-fé em relação aos interesses da rede e de seus cooperados, bem como pela quebra de princípios éticos que norteiam esse projeto solidário.

19.2.6 Condições para a implementação do modelo logístico

Para o sucesso na implementação de uma solução logística eficiente, precisam ser considerados os seguintes aspectos:

19.2.6.1 A divulgação da idéia e do modelo

É preciso criar a necessidade, despertar o desejo, mostrar oportunidades. Assim, por meio de um plano consistente de comunicação, deve-se fazer chegar às comunidades e às ONGs a filosofia de concepção do projeto de logística solidária. Certamente, no início, a participação de parceiros-investidores no projeto é de suma importância. Destarte um plano específico de divulgação para esse público se faz necessário.

19.2.6.2 O levantamento de dados

Levantamento de dados sobre as comunidades (população, estruturas assistenciais existentes, bem como ONGs, igrejas, sindicatos etc.), os produtores e seus produtos (características, validade, volume, capacidade máxima de produção, características de acondicionamento, riscos na conservação etc.)

e os serviços oferecidos (dimensões, estado de conservação e facilidade de acesso aos armazéns disponíveis, transportadores autônomos existentes, características e estado de conservação de seus veículos etc.). A qualidade dessas informações será vital para que o planejamento das ações, bem como do cronograma de implementação do modelo, seja consistente.

19.2.6.3 A identificação de ameaças e oportunidades, principalmente sob os aspectos políticos e culturais locais

Certamente, em cada uma das células (municípios) onde a rede buscará sua instalação poderá haver dificultadores, falta de apoio, falta de uma pessoa que queira conduzir o processo, ingerências políticas e/ou religiosas etc. Para cada um desses problemas, o responsável pela estrutura microrregional deverá apresentar plano de ação visando sanar ou minimizar as dificuldades encontradas. É importante que esse plano seja apresentado também para fluxos economicamente inviáveis. É condição essencial da logística solidária buscar o atendimento de *todas* as comunidades. Ações podem ser desenvolvidas com a parceria de órgãos, governamentais ou não, com vistas a desenvolver aquele determinado fluxo dentro da microrregião.

19.2.6.4 A definição de uma estrutura de implementação do modelo

A partir do levantamento de dados, identificar os Estados, microrregiões e fluxos em condições de serem ativados, estabelecendo estruturas locais, regionais e nacionais para o funcionamento do modelo.

19.2.6.5 O desenvolvimento de uma solução de tecnologia da informação

É fundamental que uma solução de tecnologia da informação seja desenvolvida e implementada e que dê suporte à comunicação entre os integrantes da rede, da rede e seus mercados e garanta a segurança e a confiabilidade nas operações administrativo-financeiras ali realizadas. O desenvolvimento de um projeto lógico se faz necessário. Sem dúvida, a comunicação (seja a da divulgação da rede, seja a da implantação de ferramentas de tecnologia da informação) é que vai exigir os maiores investimentos iniciais e, por conseguinte, a adesão de parceiros de porte no empreendimento.

19.2.6.6 A modelagem de um sistema cooperativo integrado de gestão

É também fundamental que sejam definidos política, visão e valores da rede, que se padronizem os processos, que estes sejam auditados regularmente e que se busque a melhoria contínua das atividades realizadas.

19.3 A maior rede solidária do mundo

Estimamos uma necessidade de 6.500 colaboradores diretos e 150 colaboradores indiretos, oferecendo serviços de embalagem, transferência, armazenagem e distribuição de produtos.

Serão aproximadamente 3 mil células (municípios) centralizadas em 122 pólos microrregionais agrupados em 12 gerências regionais. Se considerarmos também os distritos desses municípios, a rede integraria mais de 7 mil localidades, com uma população total atendida estimada em mais de 150 milhões de pessoas, apenas no mercado interno.

Mais do que uma rede logística, uma organização que fomenta o desenvolvimento sustentável das comunidades produtoras atendidas e contempla uma estrutura de divulgação e venda dos bens produzidos pela rede solidária.

19.4 Um pouco sobre as pessoas

O profissional treinado e motivado há de ser o diferencial no modelo logístico solidário, e a dimensão ético-solidária será pré-requisito observável no perfil dos profissionais a serem contratados para atuar na logística das redes.

Poderíamos facilmente dizer que o fim último da logística das redes solidárias é fixar o homem nas pequenas cidades, dando-lhe condições mínimas para o que chamamos de inclusão social, por meio de uma maximização do valor econômico dos produtos por ele fabricados.

Quem quiser trabalhar com processos relativos à logística solidária deve ter isso muito claro em sua mente. Seja diretor, gerente, auxiliar, analista, a função que exercer, o cargo que ocupar, a remuneração que obtiver, todos deverão estar equalizados quanto ao papel social da rede solidária e que o foco das receitas está única e exclusivamente nos produtores e transportadores que ali encontram seu sustento e sua chance de ter acesso a condições dignamente humanas.

19.5 O "quando?" e o "quanto?"

Para que tenhamos uma estimativa adequada de custo e tempo para a implementação, mesmo que gradual, deveremos, como já dito anteriormente, efetuar um levantamento e análise consistente dos dados regionais,

identificando volumes e características específicas, para que possamos modelar corretamente a solução, identificando fluxos prioritários e custos de implementação e manutenção.

Sabemos que o tema é interessante, mas não podemos pensar que é apenas um sonho. A rede solidária já deixou de ser sonho há bastante tempo. Muitas práticas pontuais já existem. O que pretendemos sugerir em nosso modelo é "aterrissar" o sonho da *integração logística* para uma boa parte dessas iniciativas, a médio e longo prazo, para que tenhamos, em um horizonte de cinco a dez anos, um sistema de transporte, armazenagem e distribuição bem-estruturado, auto-sustentável, auditável, com uma dispersão geográfica que cubra a maior parte do território nacional. Oxalá possa cobrir também outras nações.

Deixemos que essa semente fecunde outros solos e também outras cabeças, para que elas se motivem a definir e fazer "aterrissar" modelos que contenham esses mesmos princípios adequados a suas realidades.

19.6 Bibliografia recomendada

- BALLOU, R. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOWERSOX, D. *Logística empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAIXETA FILHO, J. *Gestão logística do transporte de cargas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FALCONI, V. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- _____. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: EDG, 2001.
- FLEURY, P.; FIGUEIREDO, K.; WANKE, P. *Logística empresarial. A perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MANCE, E. *A revolução das redes*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- RODRIGUES MARTINS, J. *Logística das redes solidárias. A teia brasileira*. Pós-graduação em Logística Empresarial (monografia) – PUC-PR, Curitiba, 2002.

Mais informações

Juliano Rodrigues Martins
Tel.: (41) 362-0154
E-mail: <juliano@skellig.org>
Site: <www.skellig.org>

20. Como participar das redes brasileira e global de socioeconomia solidária*

20.1 Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária

Criação e seus motivos

A Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES) foi constituída em junho de 2000 no Encontro Brasileiro de Cultura e Socioeconomia Solidária realizado em Mendes (RJ), com organizações solidárias das diversas regiões do país.

Motivou a organização da rede a possibilidade de manter a permanente colaboração recíproca entre todas as organizações, viabilizando um sustentável crescimento conjunto de empreendimentos e cooperativas que passaram a implementar uma estratégia conjunta com essa finalidade, visando gerar postos de trabalho com distribuição de renda, de maneira ecologicamente sustentável, combatendo toda forma de exploração econômica e dominação política e cultural.

Finalidades e objetivos

- Organizar e fortalecer atividades e empreendimentos de economia solidária, constituindo redes locais, regionais, nacional e global que, integrando suas diversas práticas sob os princípios da autogestão, os articulem com movimentos populares, sindicais e demais organizações solidárias da sociedade civil.
- Multiplicar formas de comunicação que facilitem a integração entre consumidor e produtor, e atuar na educação de ambos.
- Integrar as atividades de produção, comercialização, consumo e crédito, de maneira harmônica e sistêmica, planejando-as e gerindo-as de forma interdependente, coletiva e democrática, visando responder às necessidades de sobrevivência e reprodução sustentável do conjunto das pessoas em todas as suas dimensões, inclusive nos campos da cultura, arte e lazer.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

- Mapear os empreendimentos, seus produtos, serviços e consumos de insumos e formar cadeias produtivas que sejam integradas de maneira vertical e horizontal, organizando redes de produtores e consumidores que possam atuar de maneira cooperativa e solidária como um espaço de socioeconomia solidária alojado no interior do capitalismo, mas crescendo em oposição a ele.
- Criar instrumentos de comunicação, financiamento, capacitação e desenvolvimento que facilitem o resgate e a integração dos diversos saberes internos às próprias redes e a incorporação e o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis.
- Maximizar o uso e a extensão da informática pelas redes e seus participantes, visando fortalecer a comunicação, bem como difundir *programas livres e solidários*, criar ou reforçar portais na Internet, disponibilizando diversos serviços de comunicação, comércio eletrônico, diagnósticos de cadeias produtivas e outros.
- Construir de baixo para cima a socioeconomia solidária, afirmando os valores do trabalho emancipado, da propriedade e da gestão cooperativas dos meios de produzir as riquezas, e reproduzir a vida, a constituição de sujeitos que atuem em seu próprio desenvolvimento pessoal e social e combatendo toda forma de opressão e exploração econômica, política e cultural.
- Atuar frente ao Estado fazendo parcerias, acordos pontuais ou ações de pressão e resistência referentes a *legislação cooperativa, crédito e oportunidade* de participar em editais de licitação para fornecimento de bens e serviços ao Estado e referente às *políticas públicas* de fomento aos empreendimentos solidários.

Campos de ação

A RBSES atua nos campos da produção, comercialização, consumo, comunicação/educação e crédito.

No campo da *produção*, trata-se de: garantir grande variedade de produtos e serviços, zelando pela qualidade destes; realizar a aquisição coletiva de insumos visando reduzir custos produtivos; reconstruir solidariamente as cadeias produtivas, iniciando quando possível a partir da organização do consumo; manter oferta sustentada, garantindo o atendimento permanente das demandas dos consumidores; respeitar o meio ambiente em todas as atividades implementadas; implantação de um selo de responsabilidade social/

ambiental, facilitando a identificação dos produtos pelos consumidores; afirmar o trabalho emancipado, o conhecimento e a criatividade dos trabalhadores como valores centrais às práticas da socioeconomia solidária; praticar e promover a autogestão, empoderando os trabalhadores em seu controle do processo produtivo e do resultado de seu trabalho; afirmar a complementaridade e a solidariedade entre empreendimentos associativos e cooperativos, articulando-os e fortalecendo-os; criar, desenvolver, incorporar e compartilhar tecnologias sustentáveis. Neste campo, temos centenas de empreendimentos econômicos integrados em nossas redes.

No campo da *comercialização*, trata-se de: nunca descuidar da qualidade, da embalagem e do frete, visando compor os custos de maneira a garantir sustentabilidade social e ecológica aos empreendimentos e ao conjunto das redes; elaborar catálogos, relacionando produtos, serviços e fornecedores; mapear as necessidades de consumidores e produtores, visando balizar as ações produtivas; implementar uma logística solidária de armazenagem e distribuição; cultivar a relação face-a-face entre produtor e consumidor, humanizando-a, não reduzindo as pessoas à condição de fornecedor ou cliente; ao remontar as cadeias produtivas solidárias, aprofundar a cooperação entre produtores e consumidores, bem como eliminar a atuação de atravessadores; frente aos mecanismos de comercialização capitalista, apropriar-se do que for positivo, ultrapassando-os criativamente em práticas justas e solidárias de comercialização;

gerenciar corretamente a informação, pois o maior trunfo do atravessador não é o transporte, mas a informação; compreender o encadeamento solidário dos diversos serviços entre o produtor e o consumidor como parte da construção de cadeias produtivas solidárias; organizar mercados (pontos de comercialização) permanentes (ENCONTRO BRASILEIRO..., 2000, p. 32).

Neste campo temos diversas lojas, feiras, catálogos e serviços de informação pela Internet.

No campo do *consumo*, trata-se de: organizar redes de consumo, considerando as pessoas e entidades que fazem parte das redes em seu potencial de demandas, como consumidores a serem atendidos, e

cuidar das embalagens, evitando a poluição e criando facilidades ao consumidor pela sua praticidade e informação sobre os produtos; organizar pólos de troca e distribuição; realizar propaganda educativa; planejamento integrando demanda-

produção; controle da qualidade de produtos e serviços, para bem atender os consumidores; desenvolvimento de novos produtos (id., ib., p. 33).

Neste campo, temos cooperativas de consumo.

No campo da *comunicação e educação*, trata-se de: desenvolver as mais variadas práticas de comunicação, difundir materiais informativos e

instituir centros de referência de comunicação e informação que atuem como facilitadores; aproveitar espaços nas rádios e TVs comunitárias; ampliar acesso aos sítios da Internet para aceder e distribuir materiais educativos, realizar negócios etc.; produzir vídeos populares (...); realizar visitas mútuas entre os diversos empreendimentos (...); capacitação de agentes locais multiplicadores (...); criar um jornal informativo (...); programas radiofônicos (...); apropriar-se de tecnologias disponíveis livremente na área de informática para o aprimoramento dos empreendimentos (...); promoção de eventos culturais (...); sistematizar experiências dos grupos para registro histórico e apoio a grupos menos experientes (id., ib., p. 33-4).

Neste campo temos um portal na Internet (www.redesolidaria.com.br), catálogos, jornais, cursos de formação para redes de economia solidária, incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, sistemas de correio eletrônico etc.

No campo das *finanças*, entre outras ações, trata-se de

desenvolver uma estrutura para autogestão do crédito e dos recursos; difundir organizações de crédito ético; estabelecer fundos de poupança interna, garantindo à rede autofinanciamento, autonomia e apoio a novos empreendimentos; (...) interferir no orçamento e programas dos governos (municipal, estadual e federal) para linhas de crédito com melhores condições de financiamento para os pequenos empreendimentos e as iniciativas solidárias; criar iniciativas de microcrédito solidário visando atender a uma massa de trabalhadores e empreendimentos autogestionários que não têm acesso ao crédito; (...) orientar a criação de cooperativas/banco de crédito e poupança da socioeconomia solidária (id., ib., p. 34-5).

Neste campo, temos sistemas de microcrédito, cartão de crédito popular, clubes de troca com moeda social, fundos de desenvolvimento constituídos com recursos das organizações integradas nas redes etc.

Membros e composição

- Participam da RBSES centenas de empreendimentos de economia solidária (nos campos de consumo, produção, comércio, serviço e crédito) em todo

o Brasil integrados por diversas redes e fóruns locais, regionais e estaduais. Mantêm conexões com a RBSES diversas ONGs, movimentos e associações civis que atuam direta ou indiretamente com organizações de economia solidária.

Estrutura de funcionamento

- A RBSES integra empreendimentos e organizações locais, que podem conformar fóruns e redes locais, regionais e estaduais e estabelecer comissões em diversos âmbitos, inclusive de caráter regional e nacional. Cada rede opera de maneira autônoma, porém integrada e colaborativa com as demais.
- A RBSES possui as seguintes equipes nacionais: animação, finanças, informática, mapeamento dos empreendimentos, educação, políticas públicas, legislação e comunicação.

Pertença a redes e plataformas

A RBSES participa da Rede Global de Socioeconomia Solidária e do Fórum Social Mundial, e por meio de seus membros tem inspirado ou fortalecido processos de construção de redes nacionais em outros países.

Demandas e propostas mais importantes

- *A difusão do consumo solidário*, ampliando o volume de vendas e produção solidária. O potencial de consumo das populações organizadas em sindicatos, movimentos social-populares e culturais, em empreendimentos solidários, ONGs e comunidades mobilizadas etc., é gigantesco e necessita ser organizado.
- *Organização de fundos de desenvolvimento solidário* como instrumento para o *reinvestimento coletivo dos excedentes* alcançados pelos empreendimentos solidários. Esses reinvestimentos são fundamentais para criar novas empresas e remontar as cadeias produtivas.
- *Levantamento de produtos, serviços e valores movimentados*, com a organização, em vários idiomas, de sistemas via Internet de localização de insumos, produtos e serviços, com chaves por país, Estado, região, cidade etc. O resultado de pesquisas nesses sistemas são listagens com todos os empreendimentos que possam atender as demandas feitas nas condições apresentadas, acompanhados de telefone, endereço, correio eletrônico,

homepage etc., possibilitando a multiplicação de redes solidárias de comércio eletrônico. É fundamental que as organizações de economia solidária, particularmente as redes internacionais que detêm bancos de dados já organizados com essas informações, cadastrem seus empreendimentos e produtos, indicando também os insumos e outros itens que demandam para o funcionamento desses empreendimentos. Isso facilitará imensamente a *localização dos empreendimentos, a divulgação dos produtos e serviços aos consumidores finais, a logística de distribuição e comercialização, e a remontagem de cadeias produtivas, possibilitando que empreendimentos solidários venham a se tornar fornecedores de outros empreendimentos solidários*. O avanço desse mapeamento trará uma *visibilidade orgânica e global* à economia solidária como uma alternativa já existente de satisfação de necessidades e desejos humanos, capaz de promover um desenvolvimento sustentado – com distribuição de renda, geração de postos de trabalho e redução da jornada laboral –, alavancando também o volume dos fluxos econômicos no interior das próprias redes.

- *Catálogos mundiais de economia solidária e remontagem de cadeias produtivas*. Com esses dados poderão ser organizados diversos catálogos setoriais ou por países que poderão ser divulgados nos Fóruns Sociais Mundiais, apresentando tanto a imensa diversidade de produtos e serviços disponibilizados por empreendimentos de economia solidária em todo o mundo, quanto a diversidade e o volume de insumos adquiridos. Esses dados serão uma *base importante para possíveis definições estratégicas de setores prioritários de investimento, transferências tecnológicas etc., considerando a organização de cadeias produtivas que alcancem maior autonomia frente aos giros de reprodução do capital*, corrigindo fluxos de valores que ao invés de desaguar no mercado capitalista continuariam circulando pelas cadeias produtivas solidárias, financiando a produção e o consumo solidários.
- *Ampliação do número de contratos entre empreendimentos de economia solidária*. As redes e fóruns, além de serem importantes espaços de elaboração, difusão e articulação política e cultural, devem ser espaços para negociações econômicas solidárias. Quanto mais ampliarmos os intercâmbios no interior da rede aumentando a diversidade e o volume sustentável de produção, maiores serão as capacidades de nossas redes de atender o conjunto das demandas no campo da economia solidária; estaremos remontando as cadeias produtivas, expandindo a economia solidária e gerando postos de trabalho com distribuição de renda.

- *Produzir documentos de referência sobre a expansão da economia solidária como uma alternativa concreta à globalização capitalista*. Não como uma promessa futura, mas como uma nova forma de organizar a economia, centrada em novos valores, que já está presente em inúmeros lugares, mostrando-se economicamente viável, socialmente justa, ecologicamente sustentável e que pode ser potencializada em todos os países.
- Sob o aspecto político, é preciso *pressionar os estados e propor legislações e políticas públicas favoráveis à expansão e à consolidação da economia solidária*. É importante que os partidos de esquerda atualizem suas agendas, incluindo em suas pautas uma reflexão sobre a economia solidária não apenas para a proposição de políticas públicas e elaboração de novas leis, como também para uma atualização das estratégias de transformação estrutural das relações de produção, considerando a emergência – a olhos vistos – de uma classe social em que os trabalhadores são donos dos meios de produção, e que somente cresce, enquanto classe, na medida em que trabalhadores e consumidores solidariamente se entreapóiam enfrentando as corporações capitalistas e consolidando práticas solidárias de autogestão e intercooperação.
- Sob o aspecto cultural, cabe *reelaborar* nossas *sensibilidades, imaginários e conceitos sobre o consumo e a produção*, bem como praticar ou divulgar a socioeconomia solidária em todos os espaços sociais em que atuamos.

20.2 Rede Global de Socioeconomia Solidária

Transcrevemos abaixo a carta de lançamento da Rede Global de Socioeconomia Solidária, que ocorreu no dia 29 de janeiro de 2001, durante a realização do Fórum Social Mundial, em Porto Alegre. Ela sintetiza bem seu projeto e concepção.

O que é a RGSES

Pessoas de diversas organizações de consumo, produção, comercialização e financiamento, vindas de diversas partes da América Latina e Europa, reunidas em Santa Maria (Rio Grande do Sul) em julho de 2000, considerando que existem no mundo todo diversas redes no campo da socioeconomia solidária atuando de maneira insuficientemente coordenada entre si, propuseram a construção de uma Rede Global de Socioeconomia Solidária, com o objetivo de avançar na integração e no intercâmbio de informações, produtos, serviços e valores,

contribuindo para a consolidação de todas as organizações de economia solidária que compartilhem destes princípios básicos e com a elaboração coletiva de um novo paradigma socioeconômico, político e cultural fundamentado na solidariedade.

Agora, no Fórum Social Mundial, organizações e redes de economia solidária de todo o mundo aqui presentes, neste histórico momento de convergências, de todos/as aqueles/as que queremos construir um novo mundo, justo, solidário e sustentável, reconhecendo a diversidade das práticas solidárias nos campos econômico, cultural e político como uma riqueza a ser compartilhada e integrada no espírito de colaboração, convidamos todas as organizações e pessoas a integrar-se conosco nesta iniciativa de estreitar laços econômicos, informativos e culturais.

Consideramos como requisitos mínimos para a participação nesta rede os seguintes critérios:

- a) que nos empreendimentos que venham a fazer parte desta Rede não haja qualquer tipo de exploração do trabalho;
- b) que se busque preservar o equilíbrio ecológico dos ecossistemas, respeitando-se a transição de empreendimentos que ainda não sejam ecologicamente sustentáveis;
- c) que se disponham a compartilhar significativas parcelas de seu excedente para a expansão da própria rede, favorecendo a viabilidade de novos empreendimentos econômicos, remontando de maneira solidária e ecológica as cadeias produtivas, gerando postos de trabalho e distribuindo renda, com o objetivo de garantir as condições econômicas para o exercício das liberdades públicas e individuais com base em uma ética solidária.

Com o espírito de congregar as diversas redes em diferentes partes do mundo que atuam neste mesmo sentido, propomos a criação de um Fórum de Redes de Economia Solidária, que se mantenha articulado de forma permanente e que esteja presente em todas as edições do Fórum Social Mundial.

Convencidos de que compartilhando solidariamente nossa criatividade, esforços, recursos e esperanças, poderemos ser sujeitos de nossa própria libertação, estendemos nosso chamado de irmandade e justiça a todas e todos os que compartilham desta perspectiva histórica de construir uma nova sociedade, social e ecologicamente sustentável, onde a promoção das liberdades e da qualidade de vida sejam o fundamento de nossa existência.

Firmam este documento entidades, empreendimentos e pessoas de 21 países que aderem à Rede e outras entidades que estão apoiando a sua construção, em fase de discussão com suas organizações de base.

Como participar

Como veículo de comunicação, esta rede se vale de um fórum eletrônico que pode ser acessado a partir do portal <www.redesolidaria.com.br>, clicando-se no vínculo *listas de diálogos* e selecionando-se a lista *rgses*. A partir dessa lista é possível comunicar-se com as diversas organizações que a estão construindo.

Pode-se participar também das atividades do fórum permanente, que se reúne quando das edições do Fórum Social Mundial.

Referência bibliográfica

ENCONTRO BRASILEIRO DE CULTURA E SOCIOECONOMIA SOLIDÁRIAS. *Construindo a rede brasileira de socioeconomia solidária*. Rio de Janeiro: PACS, Série Semeando a Socioeconomia Solidária, n. 4, 2000.

21. Como participar da Rede Social Mundial – mundializando e enraizando alternativas de vida no planeta*

Definição

A Rede Social Mundial (RSM) é uma iniciativa que surge primeiramente através do comitê gaúcho do Fórum Social Mundial.²⁴ Apresentada na edição de 2002 desse encontro como proposição aos demais comitês, movimentos sociais, ONGs e redes que integram o Fórum Social Mundial, ela traz consigo um novo desafio a ser construído coletivamente. A necessidade de uma proposta dessa natureza está sendo levantada, pelo menos, desde o primeiro Encontro Intercontinental pela Humanidade e Contra o Neoliberalismo, realizado em La Realidad, no México, em agosto de 1996. Naquela ocasião, foi afirmada a importância da constituição de uma

rede de comunicação entre todas nossas lutas e resistências. Uma rede intercontinental de comunicação alternativa contra o neoliberalismo (...) pela humanidade. Esta rede intercontinental de comunicação alternativa buscará tecer os canais para que a palavra caminhe por todos os caminhos que resistem (...) será o meio para que se comuniquem entre si as distintas resistências.²⁵

A RSM situa-se, desse modo, como um dos ecos desse encontro por democracia, liberdade e justiça. Tendo como referências básicas a Declaração dos Direitos Humanos e a Carta de Princípios do Fórum Social Mundial,

* Este capítulo foi elaborado pela equipe impulsora da Rede Social Mundial.

²⁴ O comitê gaúcho do Fórum Social Mundial é composto por duas centenas de movimentos sociais, sindicatos, redes e organizações não-governamentais do Estado do Rio Grande do Sul. Organizado a partir de maio de 2000, a partir de Porto Alegre, é constituído de uma coordenação geral (composta pela Ação pela Tributação das Transações Financeiras em Apoio aos Cidadãos (ATTAC-RS), Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais (Abong-RS), Central Única dos Trabalhadores (CUT-RS), Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (Ajuris), Associação dos Empresários Pela Cidadania (Cives-RS), Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST-RS), Comitê Afro, Comitê da Juventude), com funções executivas, e por plenárias, com funções deliberativas.

²⁵ Fragmento da Segunda Declaração de La Realidad.

a RSM conta com uma Declaração de Valores, na qual são explicitados os princípios da rede em construção, e uma Carta de Adesão, instrumento de aglutinação e inserção de todos e todas no seu processo de construção coletiva.²⁶

A RSM é uma ação pela construção de alternativas concretas e emancipatórias ao sistema neoliberal, em prol de outros mundos possíveis, para que venhamos a constituir uma sociedade de caráter pós-capitalista. A RSM atua tanto em nível local quanto global e tem como referência estratégica a transformação do processo do Fórum Social Mundial em uma experiência cotidiana de mudanças de paradigmas e das práticas econômicas, políticas, sociais e culturais.

A RSM não é mais uma rede, mas articula as redes já existentes no desenvolvimento de uma opinião pública internacional independente da mídia oligopolizada, mediante a democratização da comunicação e do estímulo à implantação de projetos emancipatórios e concretos no seio de nossa sociedade. A RSM é uma rede de redes de resistência que reconhece as diferenças e as semelhanças entre seus integrantes e que resiste construindo alternativas urgentes de vida no planeta. É uma rede de comunicação internacional e alternativa que atua pelo bem-viver da humanidade e que busca tecer os canais necessários para que a palavra dos que resistem possa fluir e tocar as mentes e os corações de todos; para que se possa falar, escutar e transformar.

Finalidades

A construção de alternativas para uma vida digna para todos os povos, em equilíbrio com a natureza, ainda carece de espaços e mecanismos de estímulo à intensificação desse processo, frente às necessidades emergenciais das populações sob risco e frente à rápida destruição dos recursos naturais e dos valores conquistados historicamente pela humanidade. Carece, sobretudo, de ações concretas que consigam a um só tempo: constituir e dar visibilidade a ações alternativas que sirvam de estímulo a um processo global de produção de alternativas socialmente construídas e engendrar a formação de uma opinião pública mundial independente.

A mundialização da construção de alternativas emancipatórias à globalização neoliberal requer um ambiente e ferramentas de articulação nos

²⁶ Para conhecer melhor as cartas e os documentos adotados pela RSM, acesse o endereço <www.redesocialmundial.org>.

níveis locais, regionais, continentais e internacionais capazes de ensejar um processo de mobilização cotidiana. Tais espaços de troca, no entanto, devem constituir algo efetivamente novo, capaz de dar conta do desafio e da responsabilidade social de estimular o surgimento de experiências alternativas de organização social e econômica. A RSM deverá colaborar nesse processo, criando condições para que o patrimônio das experiências concretas, do conhecimento científico e dos valores morais acumulado pelos sujeitos sociais comprometidos com a ética pela vida se torne público. Os objetivos da RSM visam, entre outros:

- estimular a práxis da construção de alternativas concretas e emancipatórias à globalização neoliberal;
- estimular a articulação dos movimentos, redes, ONGs e indivíduos em nível local, regional, continental e internacional;
- estimular a criação de ambientes em torno dos quais se articulem, local e internacionalmente, programas de autogestão em economia solidária, educação, cultura, saúde e meio ambiente pelos e para os povos, visando à ampliação das liberdades e à vida em sua plenitude;
- criar mecanismos de comunicação, de fácil acesso, que facilitem a auto-expressão e o acesso à informação e, sobretudo, que estimulem que “a humanidade fale” e que “a humanidade escute”;
- apoiar o processo pelo desenvolvimento de uma opinião pública alternativa em todos os níveis, do local ao internacional, por meio de ações de democratização da comunicação;
- exercitar o uso de instrumentos que favoreçam o desenvolvimento do laço social pelo aprendizado e pela troca do saber;
- construir redes solidárias, articulando cotidianamente movimentos sociais, redes, ONGs e indivíduos em níveis local, regional, continental e internacional, em torno do desenvolvimento e da implantação de programas e projetos alternativos concretos de emancipação ao neoliberalismo;
- criar e construir coletivamente uma *interface virtual* que consista em um sistema de dados e processos que permitam: integrar e intercambiar experiências e elaborações, dialogar sobre temas de interesse, mobilizar-se, apoiar-se mutuamente, realizar reuniões, hospedar gratuitamente sítios de movimentos e organizações, obter informações independentes sobre acontecimentos da conjuntura, conhecer e interagir com experiências

alternativas, fazer *downloads* de *softwares* livres, integrar-se, ofertar, adquirir e vender produtos e serviços de economia solidária, entre outros programas e projetos.

Como se organiza

A RSM é um desafio teórico-prático que deve operar de forma integrada, para que possa disseminar o máximo de informação aos seus diversos nodos. Deve ser o resultado de uma práxis coletiva na qual cada um dos sujeitos envolvidos reinvente a relação com os demais. Para que ela possa se desenvolver, devem ser utilizados mecanismos de gestão que dêem conta de sua autoprodução e seu desenvolvimento permanente, em nível internacional, com autonomia, criatividade e democracia.

Por meio de duas dimensões de articulação – a dimensão *face a face*, própria do intercâmbio direto e presencial entre os agentes, e a *interface virtual*, possibilitada por ferramentas de comunicação e armazenamento de informações destinadas à troca de experiências pela Internet – a RSM articula transversalmente redes, movimentos sociais e organizações não-governamentais em torno de ações de solidariedade, programas e projetos de economia solidária, arte e cultura, comunicação comunitária e de acesso à informação e à tecnologia, vinculados a comunidades.

O processo do Fórum Social Mundial, bem como todas as atividades a ele relacionadas, configuram-se em atos da dimensão *face a face* da RSM. São ambientes de encontro, articulação e gestão de alternativas, a partir da troca e da relação transversal entre redes, movimentos, organizações, comunidades e pessoas. Essa mundialização necessária do processo de construção de alternativas deve realizar-se pela ampliação de sua influência para todas as regiões e povos do planeta. Assim, uma agenda comum, com eventos de integração internacional, como o de Porto Alegre, manifestações de massa, reuniões e encontros de caráter local, regional, nacional, continental e internacional constituem meios de mundializá-lo, globalizando a rede social. Nosso desafio é enraizá-lo de forma permanente em cada lugar.

O enraizamento de processos de transformação social pela RSM se dá a partir da dimensão *face a face*, com base na organização de espaços de articulação transversal entre movimentos e redes já existentes e que respeitem os princípios e valores das Cartas e Declarações dessa rede em construção, ou mesmo a partir de comitês locais do Fórum Social Mundial, como primeiro passo.

O mais importante, no entanto, é que esses espaços de articulação evoluam das funções organizativas e mobilizatórias, de suas atividades tradicionais, enfim, para uma ação concreta junto às comunidades e à opinião pública. Sobretudo, criando formas de participação dos não-organizados e excluídos, de forma a tornar a RSM uma realidade comprometida e impregnada de humanidade. Assim, encontram-se entre os objetivos estratégicos da dimensão *face a face* da RSM a organização dos trabalhadores desempregados em cooperativas solidárias, o desenvolvimento de programas e projetos para a juventude, a discussão sobre as políticas públicas, enfim, a auto-organização das comunidades para enfrentar seus problemas e construir suas alternativas.

A fim de apoiar o processo de intensificação das relações da RSM, de forma a manter as pessoas, organizações e redes em constante intercâmbio de fluxos de informações, valores, idéias, produtos e serviços de economia solidária, projetos de gestão democrática etc., é responsabilidade de todos construir a *interface virtual* da RSM. Tal interface constitui um sistema público e gratuito de comunicação e armazenamento de dados em escala planetária, construído coletivamente por organizações, indivíduos, redes e movimentos que firmem sua Carta de Adesão e seu Termo de Participação. Por meio da Internet, de videoconferências, de telereuniões e de uma rede de veículos alternativos, enfim, da utilização das tecnologias de informação e comunicação, é possível potencializar as lutas locais e mundiais, facilitar trocas de experiências e fortalecer a rede.

Todos os mecanismos dessa *interface virtual* somente poderão surtir resultados se forem utilizados de maneira plenamente humanizada, sob uma nova lógica que inverta as prioridades, colocando as tecnologias a serviço do *face-a-face* humano. A *interface virtual* deve ser compreendida como uma mediação da dimensão *face a face* entre essas pessoas, organizações e redes. Não se trata de uma outra rede ou de duas redes, uma real e outra virtual. De fato, as dimensões *face a face* e *interface virtual* são facetas de um mesmo processo. Essa interface tem como desafio consolidar-se como um facilitador da apropriação social das novas tecnologias da informação. Seu sistema permitirá a qualquer interessado interagir com grande facilidade com as diversas organizações, comprar e vender solidariamente, aprender e ensinar, enviar e receber mensagens ao conjunto dos participantes, compartilhar arquivos, participar de votações diretas ou diálogos em tempo real.

Como participar

Podem participar da RSM todas as organizações, movimentos, redes e indivíduos que adiram à Carta de Princípios do Fórum Social Mundial, à Carta de Adesão e ao Termo de Participação da RSM e que estejam comprometidos com a construção cotidiana e democrática, em nível local e planetário, de alternativas concretas e emancipatórias em contraposição ao neoliberalismo, em prol de uma sociedade justa, libertária, igualitária, solidária, democrática e que resguarde a dignidade de todos os seres humanos. São direitos e deveres dos membros da RSM:

- decidir sobre suas políticas, prioridades, meios de mobilização e processos de construção;
- divulgar as ações da RSM;
- usar mecanismos da *interface virtual* da RSM para sua auto-organização e relacionamentos em seus diversos níveis, impulsionando formas alternativas de atuação local, regional, nacional e planetária;
- participar das atividades específicas da RSM em sua dimensão *face a face*;
- respeitar e zelar pela observância dos princípios explicitados na Declaração de Valores da RSM;
- cumprir e fazer cumprir as disposições da Carta de Adesão;
- respeitar o Código Ético de Conduta da RSM;
- participar ativamente para a construção e o desenvolvimento da RSM, tanto na dimensão da *interface virtual* como na dimensão *face a face*.

Mais informações

Para conhecer melhor a iniciativa da RSM e saber como se integrar a ela, basta acessar sua interface virtual (www.redesocialmundial.org) ou escrever para a equipe impulsora da RSM (construir@redesocialmundial.org).

22. Como usufruir dos recursos do portal Rede Solidária*

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira apresentamos os objetivos, as ações mediadoras e a concepção de rede que suportam o projeto e o desenvolvimento do portal Rede Solidária. Na segunda parte indicamos os vários recursos que estão gratuitamente disponíveis para todas as redes de colaboração e empreendimentos solidários.

22.1 Elementos do projeto de construção de redes de colaboração solidária

Objetivo

O portal Rede Solidária, localizado em www.redesolidaria.com.br, foi concebido e organizado em 1999 por iniciativa de Euclides Mance em decorrência do trabalho teórico-prático de organização de redes solidárias em Curitiba. Inicialmente esses serviços foram hospedados pelo Instituto de Filosofia da Libertação (IFiL), que detém atualmente os direitos sobre esse endereço eletrônico. O objetivo do portal é apoiar a implantação de redes de colaboração solidária locais, com a perspectiva de promover sucessivos movimentos de agregação, visando constituir redes de maior abrangência (regionais e internacionais), aumentando-se desse modo a oferta de produtos e serviços no interior das redes e estabilizando-se maiores volumes de demandas solidárias a serem atendidas pela própria rede sob parâmetros de equilíbrio sustentável, garantindo-se o bem-viver de consumidores e produtores.

Ações mediadoras

Com a finalidade de atingir os objetivos desse projeto, o portal e a equipe do IFiL cumprem um papel mediador com as seguintes ações:

- 1) publicação de materiais esclarecendo de modo pleno os parâmetros e conceitos que permitem às redes de colaboração solidária alcançar a

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

auto-sustentabilidade, articulando de maneira estratégica conjuntos de produtores e consumidores em laços de realimentação, agilizando fluxos materiais, informativos e de valor;

- 2) realização de cursos e seminários para grupos populares, organizações da sociedade civil e órgãos de governo, visando possibilitar a apoiar a constituição de autônomas redes locais;
- 3) organização de redes locais de colaboração solidária envolvendo todos os que se disponham a praticar o consumo e a produção solidárias, tendo em vista promover o bem-viver de todos, garantindo-se condições satisfatórias de trabalho e consumo às comunidades locais, em particular às populações marginalizadas e excluídas;
- 4) elaboração de *softwares* que permitam agilizar a organização de células de consumo, produção, comércio e serviço e a sua integração em redes de colaboração solidária;
- 5) manutenção do portal, podendo abrigar na Internet qualquer rede de colaboração solidária, permitindo agilizar a interação de todos os membros das redes facilitando os fluxos materiais, informativos e de valor, integrando-os em laços de realimentação;
- 6) apoio geral às redes em processo de constituição.

Desempenhando essas atividades, colaboradores do IFIL e o portal Rede Solidária contribuíram nos últimos anos para o desenvolvimento da Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária, o fortalecimento de práticas de economia solidária em diversas regiões do país e a implantação e o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à economia solidária junto a governos democrático-populares no Brasil.

Conceito de rede

O trabalho de organização de redes, desenvolvido por sócios do IFIL valendo-se da mediação do portal, supõe uma concepção complexa de rede elaborada sob a perspectiva da filosofia da libertação (MANCE, 2002).

Os *elementos básicos de uma rede* em sua dimensão econômica são:

a) células:

- *células de consumo*: grupos de consumidores que se organizam praticando o consumo solidário, comprando mercadorias preferencialmente direto dos produtores, suprimindo atravessadores e barateando o custo final

de suas compras, ou nas lojas e feiras solidárias, ou ainda integrando cooperativas de consumo. Essas células dão preferência ao consumo do que é produzido na rede, comprando no mercado capitalista somente o que a rede não produz satisfatoriamente ao bem-viver dos consumidores.

- *células laborais*: empreendimentos de qualquer porte que atuam nos campos de produção, comércio e serviço cuja qualidade técnica, ecológica e social dos produtos e serviços oferecidos permita satisfazer o bem-viver dos consumidores. Algumas dessas células geram produtos finais ou insumos produtivos. Elas também consomem *matérias produtivas* (insumos que fazem parte do produto final), *matérias de manutenção e energia* (outras matérias e energias necessárias à manutenção da atividade de serviço e produção, mas que não compõem o produto final) e *força de trabalho*, gerando, pois, postos locais de trabalho. Podem-se também integrar em rede solidária como atividade de serviço as ações das diversas ONGs que atuam em prol da expansão das liberdades públicas e do bem-viver de cada pessoa.

b) as *conexões* entre elas, e

c) os *fluxos* de materiais, de informação e de valor que circulam na rede.

As propriedades básicas da rede econômica são:

- a) *Autopoiese* – a qualidade que ela tem de se reproduzir na medida em que é capaz de produzir os bens ou valores necessários para satisfazer suas próprias demandas e um excedente que lhe permite expandir-se, incorporando mais pessoas e aumentando, assim, a demanda produtiva.
- b) *Intensividade* – trata-se da qualidade de envolver o maior número possível de pessoas tanto no consumo quanto na produção solidárias.
- c) *Extensividade* – trata-se da propriedade de gerar novas células de produção e de consumo em regiões cada vez mais longínquas, possibilitando chegar até elas os fluxos de matérias, informação e valor necessários a promover o desenvolvimento local auto-sustentável.
- d) *Diversidade* – refere-se à produção da maior diversidade possível de bens visando satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores solidários, buscando produzir tudo o que eles ainda venham a consumir do mercado capitalista em função de seu bem-viver ou como insumos necessários ao processo produtivo.

- e) *Integralidade* – significa que cada célula, por meio da rede, está conectada a todas as outras células, sendo afetada pelo crescimento das demais ou por seus problemas e dificuldades, apontando-se, assim, a necessidade de um crescimento organicamente sustentável da rede como um todo, em razão do que se dimensiona a composição orgânica da cada célula em particular, isto é, a incorporação de tecnologia em sua relação com o trabalho vivo empregado.
- f) *Realimentação* – o fato de que uma célula demanda produtos e serviços de outras, o que permite o crescimento sustentável de todas, isto é, da rede como um todo. Quanto maior o número de células com maior intensividade, maior é a realimentação da rede.
- g) *Fluxo de valor* – significa que o valor econômico produzido em cada etapa da cadeia produtiva circula pela rede, podendo nela se concentrar ou dela evadir-se. Isto é, quando uma célula produtiva compra insumos do mercado capitalista (uma fábrica de macarrão compra ovos no mercado capitalista, por exemplo), uma certa quantidade de valor sai da rede realimentando o giro capitalista. Entretanto, se uma nova célula que produz aquele insumo for criada em conexão com as demais (uma granja que supra a demanda por ovos), então aquele valor (gasto, neste exemplo, no consumo de ovos) permanece realimentando a produção de outra célula da rede. Por outro lado, se o que for produzido na rede for consumido por parcelas mais amplas da sociedade (vender macarrão e ovos para fora da rede, por exemplo), então o valor que resulta desse processo se concentra na realimentação da rede. O excedente de valor produzido pela rede pode ser utilizado para criar novas unidades produtivas que satisfaçam as demandas produtivas ou de consumo final dela mesma (uma unidade que produza trigo para o macarrão e ração para as aves, por exemplo, ou novos produtos finais que a rede consome, mas que ainda não são produzidos por ela mesma).
- h) *Fluxo de informação* – isso significa que todo o conhecimento gerado na rede está disponível em qualquer célula. Assim, se por extensividade uma nova célula for criada em um local distante, a partir dela é possível que a comunidade tenha toda a informação necessária para replicar qualquer uma das células já existentes, possibilitando realizar a intensividade ampliando as possibilidades de emprego e renda local, melhorando o padrão de consumo de todos os envolvidos na colaboração solidária.

- i) *Fluxo de matérias* – significa que o que é produzido em uma célula pode ser consumido como insumo produtivo ou como produto final por outras células, de modo que uma realimenta outra. Com o desenvolvimento das redes, a tendência é que elas cheguem a formar cadeias produtivas completas ou semicompletas.
- j) *Agregação* – trata-se da propriedade de redes locais se integrarem em redes regionais, de redes regionais se integrarem em redes internacionais e de redes internacionais se integrarem em uma rede mundial de colaboração solidária. Cada agregação fortalece a rede ampliando a diversidade de ofertas de produtos, aumentando a demanda deles e totalizando um volume maior de excedente, que pode ser aplicado na criação de novas células, ampliando a extensividade, isto é, a capacidade de expansão da rede em razão do maior fluxo de valor e especialmente de informação, com um banco de dados muito maior de células adaptáveis às diversas realidades locais.

A *gestão da rede* deve ser democrática, pois a rede depende da colaboração solidária, o que supõe a adesão e participação livre de cada pessoa. Entre outros aspectos, têm-se:

- a) *descentralização*, uma vez que não há um núcleo central e que a partir de cada célula novas redes complexas podem se construir;
- b) *gestão participativa*, uma vez que todos os trabalhadores e consumidores participam nas decisões sobre o surgimento de novas células, sobre o que deve ser produzido, sobre o reinvestimento do excedente etc.;
- c) *coordenação*, eleita democraticamente pelas células com mandato revogável;
- d) *regionalização*, com as instâncias democráticas organizando-se desde as células laborais e de consumo até as instâncias regionais e mundial.

22.2 Serviços disponíveis e como acessá-los

O portal Rede Solidária, que tem por projeto abrigar as mais diversas redes de colaboração solidária, mantém diversos serviços operando de maneira totalmente gratuita que estão à disposição de todos os empreendimentos de economia solidária e consumidores solidários que deles queiram se servir. Para acessar os serviços abra o seguinte endereço em um programa para navegar na Internet: <www.redesolidaria.com.br>.

Após carregar a página inicial, você encontrará um menu no canto superior esquerdo da tela, que permanecerá sempre disponível. Basta clicar nesse

menu e será exibida uma relação com os itens indicados abaixo. Posicione o ponteiro do *mouse* sobre o item desejado e clique sobre ele com o botão esquerdo.

- *Produtos e serviços.* Apresenta-se, nesta seção, um rol de produtos e serviços disponíveis nas redes, localização dos empreendimentos e formas de contato com fornecedores. O sistema *busca solidária* permite relacionar produtos e serviços por Estados, cidades, bairros e outras chaves de escolha. É possível incluir novos produtos, serviços e empreendimentos através de formulários em páginas ativas na *Web*.
- *Feira on-line.* Trata-se de um sistema de comércio eletrônico que permite aos empreendimentos de qualquer tamanho, inclusive familiares, comercializar seus produtos via *Web*. O sistema é muito simples. O consumidor pode escolher entre várias formas de pagamento e recebimento da mercadoria, formas essas que são estabelecidas pelo vendedor. A forma de pagamento pela Internet disponibilizada por esse sistema é o *doc eletrônico*. Em caso de entrega da mercadoria pelo correio, com postagem registrada, é possível rastrear no *site* dos Correios todo o percurso da encomenda, desde a partida até a entrega. Esse serviço entrou recentemente em operação. Para usar o sistema basta preencher os dados requeridos em um arquivo de texto.
- *Lojas solidárias.* Permite localizar e visualizar lojas conectadas em redes solidárias.
- *Agenda.* Permite acompanhar a agenda de várias atividades de economia solidária no Brasil.
- *Sala de conferências.* Permite aos usuários de quaisquer localidades entrar em uma sala de diálogos, onde podem trocar informações em tempo real, fazer negócios etc.
- *Fórum eletrônico.* Atualmente estão disponíveis algumas listas de diálogos por correio eletrônico. A lista *redesolidaria* integra empreendedores, centros de pesquisa, ONGs, colaboradores etc., em sua maioria membros das redes brasileira e global de socioeconomia solidária, tendo por objetivo o intercâmbio informativo relacionado à socioeconomia solidária. A lista *rgses* integra empreendimentos e organizações de mais de 20 países que participaram do lançamento da Rede Global de Socioeconomia Solidária no Fórum Social Mundial no início de 2001 em Porto Alegre, ou que aderiram ao projeto dessa rede posteriormente. A lista *redesol* tem por objetivo o desenvolvimento de *softwares* solidários como o *Programa Rede*

Solidária, que facilita a elaboração de projetos e avaliação de empresas nos campos de produção, comércio e serviços, bem como a realização de diagnósticos e prognósticos sobre empreendimentos existentes e aspectos peculiares à economia de rede. Outras listas estão incluídas nesta seção, como a que trata das redes de troca.

- *Software solidário.* Nesta área estão disponíveis, para reprodução gratuita, *softwares* que podem ser utilizados em empreendimentos de economia solidária e outros de livre distribuição. Há alguns elos que facilitam a cópia desses programas que estão espalhados em diversas páginas na Internet. Estão disponíveis cerca de 200 programas (*freeware/copyleft*) e diversos *scripts* para comércio eletrônico, editor de texto, planilhas, programa para diagnóstico de empreendimento, fluxos de valor em rede etc. Também é possível copiar e pesquisar diversos outros programas, como antivírus, *firewall* e suas atualizações mais recentes, navegadores, programas de correio eletrônico etc.
- *Mapeamento Brasil.* Ao se abrir essa seção, é exibido o mapa do Brasil. Clicando-se sobre qualquer Estado, pode-se exibir uma relação parcial de empreendimentos nele situados, vinculados à Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária, a redes locais ou catalogados pelo Sistema Geração, indicando-se empreendimentos, área de atuação, localização, endereço, telefones, contatos etc. Esse mapeamento está aberto à inclusão de novos empreendimentos solidários que assim o queiram.
- *Mapeamento mundial.* Nesta área estão disponíveis relações de organizações de economia solidária de alguns países, agrupadas por suas regiões administrativas.
- *Material pedagógico.* Nesta seção estão disponíveis textos pedagogicamente elaborados em linguagem adequada a atividades de educação popular versando sobre economia solidária e redes de colaboração.
- *Biblioteca.* Aqui se encontram diversos estudos e textos sobre economia solidária. Alguns são materiais de divulgação. Outros são textos de problematização, debate e aprofundamento das questões centrais às redes solidárias.
- *Imprensa.* Neste elo podem ser abertas matérias de jornais da grande imprensa, documentando empreendimentos solidários e o funcionamento das redes em vários lugares, matérias publicadas em revistas especializadas etc.
- *Pesquisas.* Nesta área estão disponíveis vínculos para diversas páginas na Internet permitindo uma ampla pesquisa sobre: portais de economia solidária no Brasil; agência de desenvolvimento solidário; rede global de troca; economia solidária; consumo crítico e solidário; grupos e redes de compras

solidárias; movimentos de boicote; comércio équo e solidário; organizações de marca; LetSystem; SEL; SEC e assemelhados; empresas autogeridas por trabalhadores; economia de comunhão; microcrédito; crédito recíproco; sistemas locais de moedas alternativas; desenvolvimento sustentável; *software* livre e acesso a redes de informação; sistema operacional Linux; terceiro setor; clique solidário; redes de colaboração solidária; solidarismo anarquista; solidarismo cristão etc.

- *Websolidaria*. Trata-se de um serviço de hospedagem de páginas, permitindo a empreendimento solidário comunicar pela Internet informações sobre seus produtos e serviços, sobre a própria história do empreendimento e de seus trabalhadores, dos benefícios sociais e ecológicos por ele gerados, bem como comercializar seus produtos pela Internet, usar serviços de mala direta etc. O serviço, que está temporariamente desativado, permite igualmente às diversas redes estaduais organizar e administrar com autonomia um *site* de abrangência estadual com todos os recursos que temos atualmente disponíveis no sistema. No *site* podem igualmente ser organizados outros *sites* para redes regionais, bem como para os diversos empreendimentos e cooperativas integrados nas redes locais. Por exemplo: o endereço <www.redesolidaria.com.br/pr/curitiba/redesol> abre a página da Rede Sol em Curitiba. Em outros casos, a *websolidaria* opera apenas como um apontador de endereço permanente. Assim, o endereço <www.redesolidaria.com.br/italia/cocorico/> abre o *site* da Rede Italiana de Consumidores Conscientes, que mantém vínculos com o portal Rede Solidária. *
- *Transferência tecnológica*. Seção destinada à difusão e apropriação de tecnologias adequadas ao desenvolvimento sustentável, entre os diversos empreendimentos das redes. A transferência se inicia pela sua divulgação, com informações técnicas detalhadas e na seqüência por contato direto entre empreendimentos. Nesta página estão disponíveis conhecimentos técnicos que permitem qualificar a produção. Por exemplo, um grupo de desempregados no Rio Grande do Sul, utilizando-se das informações ali disponíveis sobre como fabricar produtos de limpeza ecológicos, montou um empreendimento e atualmente está comercializando solidariamente seus produtos.
- *Cadeias Produtivas – Bolsa de Negócios*. Este serviço é semelhante ao sistema *busca solidária* de localização de produtos ou serviços, mas com uma diferença importante: são relacionados não apenas os empreendimentos

que vendem aquele produto mas também os empreendimentos que o consomem como insumo. Já que é possível restringir os resultados da pesquisa por Estados, cidades ou bairros, torna-se possível aos empreendimentos de uma mesma região organizar-se para aquisição conjunta de um mesmo insumo ou para comprá-lo de um outro empreendimento da rede local ou regional. No jargão capitalista, trata-se do *B2B (business to business)*, isto é, empresas comprando de empresas e realizando negócios vantajosos entre si e para toda a rede.

Referência bibliográfica

MANCE, E. A. *Redes de colaboração solidária*. Petrópolis: Vozes, 2002.

23. Como organizar uma lista de mensagens ou um fórum eletrônico*

Neste capítulo vamos explicar o que é uma lista de mensagens, algumas de suas características principais, como criar uma nova lista, principais configurações, código ético de conduta e principais problemas. As listas de mensagens têm sido utilizadas como um dos instrumentos mais importantes na organização de redes através da Internet. Elas podem servir a múltiplos propósitos permitindo uma comunicação rápida, ágil e de custos reduzidos. Sem esse recurso não teriam ocorrido todas as manifestações antiglobalização neoliberal e em favor de uma globalização solidária, muito menos os Fóruns Sociais Mundiais em suas proporções qualitativas.

O que são: fórum eletrônico, lista de correio eletrônico e mala direta eletrônica

Os três são sistemas de comunicação que operam via Internet.

O *fórum eletrônico* permite a um grupo de pessoas trocar mensagens entre si sem depender de correio eletrônico. Ele fica disponibilizado em um servidor de páginas na *Web* com um endereço permanente. Os participantes do grupo têm acesso a essa página. Diretamente a partir dela, podem ler ou enviar as mensagens. Todas as mensagens enviadas podem ficar armazenadas e disponíveis. Alguns fóruns também permitem intercâmbio de arquivos que igualmente podem ser armazenados e descarregados pelos membros do grupo. Ninguém recebe ou envia mensagens pelo correio eletrônico.

A *lista de correio eletrônico (mailing list)* constitui-se de uma rede centralizada de intercâmbio de mensagens entre os membros de um grupo por meio de correio eletrônico. O participante envia uma mensagem por correio eletrônico para o endereço da lista. O sistema identifica o emissor da mensagem pelo endereço de origem da mensagem e, reconhecendo o remetente como membro do grupo, redistribui essa mensagem para todos.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

A *mala direta eletrônica (newsletter)* é semelhante à lista de correio com a diferença de que somente o proprietário ou moderador pode enviar mensagens. Os membros do grupo apenas recebem as mensagens, não podendo enviar mensagens por esse sistema, nem pela *Web* nem por correio.

Há vários serviços gratuitos desse tipo na Internet. Com a evolução desses serviços, alguns passaram a integrar em um mesmo sistema as funções de fórum e lista de correio, facilitando ainda mais a comunicação, cabendo aos usuários e moderadores ajustar as configurações desejadas.

A) Configurações possíveis de uma lista de correio/fórum eletrônico

Uma lista de correio pode ser *aberta, restrita, fechada, pública, privada, temática* ou *institucional*.

Uma lista é *aberta* quando a associação ao grupo não, depende de aprovação dos moderadores. Qualquer pessoa pode se inscrever ou sair a qualquer momento, não sendo necessária nenhuma aprovação para isso. Nesses casos, a identidade do participante pode permanecer anônima, pois ninguém sabe de fato quem é a pessoa que está por trás de um correio eletrônico. Ela pode apresentar-se de maneira dissimulada.

Uma lista aberta é uma grande vantagem quando se trata de um espaço de diálogo e reflexão em que o que mais importa é o valor dos argumentos e proposições, e não quem são as pessoas que os apresentam. Em outras palavras, se um estudante secundarista registrar em algum serviço público de correio um endereço eletrônico como <karlmarx@servidor.org> e inscrever esse endereço em uma lista aberta, ele passará a participar normalmente da lista com esse codinome: karlmarx. Não há como saber quem é a pessoa que se vale desse endereço. Mas quem é a pessoa nesse caso não importa, pois o que vale é o que ela tem a dizer. Se essa mesma pessoa criar outros endereços de correio com nomes diferentes e inscrevê-los na lista, ela poderá até mesmo simular um diálogo na lista com esses seus endereços de correio, com ela própria perguntando e respondendo a si mesma, elogiando ou criticando as próprias mensagens que envia, como se cada endereço de correio fosse um fantoche em cada uma das mãos em um teatro de bonecos. Mas, se tais mensagens introduzem novos elementos ao diálogo em uma lista temática, isso não representa problema, pois, em se tratando justamente de uma lista temática de diálogo, o que importa é a validade das idéias e argumentos, e não quem é a pessoa que os apresenta e quantos os defendam.

Uma lista é *restrita* ou *fechada* quando a associação ao grupo depende necessariamente da aprovação dos moderadores. Ninguém pode inscrever-se sozinho na lista. O pedido de inscrição na lista deve ser aprovado ou negado pelo moderador e somente ele pode incluir um novo participante. Nesses casos, em geral, o moderador inclui somente endereços de pessoas que sejam realmente de seu conhecimento, sabendo exatamente quem é a pessoa que responde por aquele endereço de correio.

Uma lista é *pública* quando as mensagens que nela circulam ficam à disposição de qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. Todas as mensagens ficam armazenadas para consulta não apenas dos participantes da lista, mas de quem quiser pesquisá-las. Isso é uma vantagem significativa em uma lista de diálogos que é aberta. As novas pessoas que chegam podem ler todas as mensagens já enviadas, resgatando argumentos, idéias e propostas. Lendo as mensagens, elas podem decidir entrar ou não na lista. O fato de as mensagens serem públicas é, por outro lado, uma responsabilidade muito grande. A Internet é um meio de comunicação como qualquer outro que opera via satélite, com mensagens sendo retransmitidas em redes de provedores e servidores. Afirmações feitas em uma lista pública são similares a afirmações feitas em uma TV de alcance mundial. Há duas diferenças, entretanto. Primeiro, a audiência é muito menor do que em geral é a audiência dos canais de TV. Segundo, não se pode assistir facilmente ao que foi veiculado em um noticiário qualquer há um ano e meio na TV, mas pode-se recuperar o conjunto das mensagens que foram veiculadas em uma lista pública desde a sua origem. Não se deve entender lista pública como se fosse um serviço estatal, público. A maior parte das listas é disponibilizada em *servidores privados* que oferecem gratuitamente o serviço incluindo ao final das mensagens alguma publicidade comercial.

Uma lista é *privada* quando somente os membros do grupo têm acesso às mensagens e aos arquivos disponibilizados. Em geral, elas ficam armazenadas, mas somente os membros inscritos no grupo podem lê-las ou descarregá-las.

Uma lista é *temática* quando o assunto de que nela se trata fica restrito a um determinado tema. Se a lista trata de futebol, ali não se deve tratar de técnicas de jardinagem.

Uma lista é *institucional* quando nela são tratados todos os assuntos referentes a uma determinada instituição, inclusive se realizando tomadas de decisão coletiva sobre ações a serem realizadas por aquela entidade. Nesse caso os participantes da lista são, em geral, apenas as pessoas que mantêm vínculos com aquela entidade, e a identidade de todos os membros é conhecida.

Essas diversas características podem ser cruzadas. Assim, pode haver listas abertas e privadas (entra quem quiser, mas as mensagens ficam ocultas) bem como restritas e públicas (só entra quem os/as moderadores incluem na lista, mas as mensagens ficam visíveis na *Web*). Pode haver listas abertas, públicas e temáticas; listas restritas, privadas e institucionais; listas abertas, privadas e temáticas; e assim por diante.

A lista *redesolidaria* é, por exemplo, uma lista aberta, pública e temática. Todas as mensagens enviadas por meio dela desde 1999 estão publicadas na Internet com indicação de autor, data e horários de envio, podendo ser lidas por qualquer pessoa. O mesmo ocorre com os arquivos que cada um pode disponibilizar diretamente na área de arquivos do fórum eletrônico. É uma lista temática, pois as pessoas participam dela em função de um tema. Não é uma lista institucional, pois as pessoas que participam dela não são, todas elas, membros de uma mesma instituição.

B) Funções e acessos diferenciados

Os participantes de uma lista são: o proprietário ou fundador, os moderadores e o usuários. Cada classe dessas tem acesso diferenciado aos recursos de configuração e utilização do sistema.

Quem é o proprietário (owner) ou fundador da lista

Toda vez que se cria uma lista de mensagens usando-se um serviço gratuito, a pessoa que criou a lista é considerada proprietária ou fundadora daquela lista ou grupo. Ela tem plenos poderes para alterar qualquer configuração ou extinguir a lista. Por outro lado, em razão dos termos de uso aceitos para criar a lista, o proprietário/fundador pode ser responsabilizado criminalmente pelos atos que ocorrerem na lista sob sua responsabilidade, caso eles infringjam as leis brasileiras, do país em que a lista está hospedada ou do país em que o usuário cometeu o delito. Entre esses crimes incluem-se, por exemplo, veiculação de imagens obscenas envolvendo crianças, divulgação de materiais que estejam sob *copyright*, qualquer tipo de calúnia, difamação, injúria ou o que possa ser caracterizado como crime contra a honra, danos morais ou envolvendo preconceitos de caráter religioso, político, racial etc. Tais processos podem ser impetrados por qualquer participante da lista ou por terceiros que, lendo suas mensagens, caso sejam públicas, sintam-se prejudicados ou moralmente ofendidos em sua dignidade ou decoro.

Quem são os moderadores da lista

São as pessoas assim constituídas pelo proprietário, as quais possuem níveis de acesso mais elevados aos recursos do sistema e atribuições especiais, podendo alterar diversas configurações de funcionamento da lista ou da participação de cada usuário. Na prática, eles auxiliam os novos usuários, são responsáveis por aprovar ou devolver as mensagens, explicando os motivos da sua devolução. Buscam evitar que mensagens com o mesmo conteúdo, reenviadas várias vezes pelo mesmo autor, sejam distribuídas, como também se deve evitar a propagação de correntes, pirâmides ou mensagens do gênero.

Os moderadores compartilham legalmente responsabilidades que o proprietário tem sobre a lista. Proprietários e moderadores, em geral, não auferem nenhuma vantagem pecuniária pelo trabalho que desempenham.

Funções da moderação

Dependendo das configurações da lista, os moderadores são responsáveis por aprovar novas associações ou por acolher ou rejeitar as mensagens enviadas à lista.

Na lista *redesolidaria* todas as mensagens enviadas por novos usuários, identificados por seus correios eletrônicos, requerem aprovação dos moderadores para sua distribuição ao conjunto dos participantes. Isso evita que alguém se inscreva na lista para enviar propagandas indevidas, mensagens ofensivas ou para usar a área de arquivos com finalidades espúrias. Mensagens de usuários antigos passam a ser moderadas quando, por algum motivo, elas desrespeitam as normas de funcionamento do fórum. Por exemplo quando um vírus, ativo no computador utilizado por um dos participantes do grupo, envia repetidas mensagens à lista, ou quando a conduta do usuário desrespeita o código de conduta que deve ser assumido por todos. Exemplo de um código de conduta está ao final deste capítulo.

Para o bom funcionamento de uma lista de diálogos que seja temática, aberta e pública, as funções dos moderadores também recaem necessariamente sobre o conteúdo das mensagens. De fato, o argumento de que não há necessidade de moderadores de conteúdo em uma lista temática, aberta e pública é bastante ingênuo e pode inviabilizar o próprio funcionamento de uma lista desse tipo. Basta imaginar o que aconteceria se sucessivas mensagens indecorosas comesçassem a ser enviadas para uma lista com essa configuração. Alguns argumentam que os próprios participantes deveriam diretamente se autocontrolar no que se refere aos conteúdos, sem a necessidade de intervenção

dos moderadores, e possam, por fim, deliberar que, havendo várias reincidências do autor no envio de tais mensagens indevidas, ele seja excluído da lista. Mas o que ocorre se alguém, com más intenções, quiser inviabilizar essa lista de diálogos? Bastaria nela inscrever vários endereços de correio e por meio deles simular uma discussão, enviando e respondendo suas próprias mensagens indecorosas, enviando correntes etc. O resultado é que o volume de mensagens iria aumentar, e ninguém mais iria debater nada de interessante em meio a *quilobytes* de inconveniências. Nesse contexto, os membros, em seu direto autocontrole coletivo, estariam toda semana votando pela expulsão de novos participantes. E a cada semana novos endereços de correio, usados por aquelas mesmas pessoas que já haviam sido expulsas, seriam inscritos na lista, e novas mensagens disparatadas seriam enviadas. Como resultado, a lista se acabaria aos poucos, simplesmente por não haver a moderação do conteúdo.

Por outro lado, em se tratando de uma lista institucional, restrita e privada, os moderadores não precisam se preocupar com o conteúdo, mas somente com as outras atribuições de auxílio aos usuários.

É recomendável que haja pelo menos um moderador para cada cem participantes, uma vez que as demandas se avolumam e que o trabalho de moderação se torna mais complexo. Em algumas listas, que têm centenas de participantes, a equipe de moderação organiza uma lista própria, na qual os moderadores deliberam sobre as ações a serem realizadas em seu trabalho de moderação.

Como organizar uma lista de correio eletrônico

É preciso ter claramente a *finalidade da lista* e seu *público*. Disso dependerá a escolha da configuração que melhor atenda as necessidades: aberta, restrita, fechada, pública, privada, temática ou institucional. Lembre-se de que é possível criar listas diferentes para temas e objetivos diferentes com públicos parcialmente iguais e compor os recursos de um fórum eletrônico, de uma lista de correio e de uma mala direta.

Há vários serviços de listas gratuitas na Internet. Alguns são mais fáceis de manejar e oferecem mais recursos do que outros. Escolha bem o servidor. Cuide para que o serviço escolhido não venha a enviar mensagens de promoções e outras para o conjunto dos usuários. Dê preferência aos serviços que permitam compor os recursos de fórum eletrônico e de lista de correio.

Se você estiver em dúvida, crie uma lista apenas para testar os recursos do servidor. Inscreva somente um outro endereço seu de correio alternativo

e veja como o sistema se comporta. Caso desaprove o sistema, simplesmente exclua ou encerte o grupo.

Vamos agora indicar os passos que em geral são dados na constituição de uma nova lista. A ordem não é necessariamente esta e, dependendo do servidor escolhido, alguns passos são omitidos e outros podem ser requeridos.

- Abra a página principal do servidor de listas.²⁷ Há sempre um vínculo de "Ajuda" nesta página que informa como criar a lista. Dê uma olhada nos recursos de auxílio disponíveis para se familiarizar com o sistema.
- Entre com sua identificação e senha. Caso não as tenha, clique em "Cadastro". Leia os termos de uso e, se concordar com eles, clique em "Eu aceito". Preencha o cadastro e clique em "Enviar formulário". Agora você está autorizado a criar e administrar diversos fóruns eletrônicos neste serviço gratuito.
- Clique em "Criar um grupo". Antes de iniciar a criação da lista leia atentamente os termos do serviço exibidos pelo servidor, uma vez que o funcionamento da lista estará subordinado àquele regulamento.
- Selecione a categoria em que o grupo será criado. Exemplo: sociedade, ciência etc.
- Dê um nome ao grupo. Este é o nome que aparecerá na página do grupo e nos resultados de busca.
- Entre com o endereço de correio eletrônico do grupo que você deseja criar. Dê preferência a nomes curtos e significativos.
- Faça a descrição da página principal. Essa descrição em geral aparecerá no topo da página inicial do grupo quando ele é visitado na *Web*.
- Selecione o idioma principal a ser usado pelos membros do grupo.
- Selecione o tipo de listagem no diretório. Se for "Listado", ele aparece no diretório de grupos disponíveis neste servidor junto aos demais já existentes. Se for "Não-listado", ele é privativo e não aparecerá no diretório.
- Selecione o tipo de associação. Se for "Aberta", qualquer pessoa pode aderir livremente ao grupo. Se for "Restrita", você deverá aprovar todas as inscrições. Se for "Fechada", somente membros convidados por você podem se associar.

²⁷ Dois servidores de listas com vários recursos disponíveis são: <www.grupos.com.br> e <<http://br.groups.yahoo.com>>.

- Selecione o tipo de moderação. Se for "Não-moderado", todos os membros podem postar livremente. Se for "Moderado", você aprova todas as mensagens. Se for "Newsletters", só você posta mensagens. Posteriormente, você pode configurar várias possibilidades de moderação, entre as quais a de moderar apenas as mensagens dos/as novos/as usuários/as e por apenas algum tempo, depois do qual eles/as passam a postar livremente.
- Indique os endereços de correio que você deseja *convidar* para ingressar no grupo (as pessoas devem responder à mensagem de convite para efetivar a associação) ou *adicionar* no grupo (os endereços são adicionados independentemente de resposta afirmativa dos usuários). Somente use esse último recurso quando souber que a pessoa realmente deseja entrar no grupo. Os sistemas de listas, em geral, têm um limite de inclusões permitidas por dia. Assim, se o grupo tiver muitos endereços talvez você terá de incluí-los em dias sucessivos.

Em geral, com esses passos, a lista já foi criada. Vejamos a seguir alguns aspectos importantes de *configuração da lista*. Não se esqueça de ajustar:

- A *mensagem de boas-vindas* que todo usuário novo receberá ao entrar no grupo. Ela deve conter os objetivos do grupo e o código de conduta para participação na lista. Em geral, outras informações sobre endereço para envio de mensagens ou saída do grupo e localização da página do grupo na *Web* são incluídas automaticamente pelo sistema nessa mesma mensagem.
- O *rodapé* que irá aparecer em todas as mensagens enviadas. Faça o rodapé com quatro ou cinco linhas, iniciando e terminando com uma linha tracejada para destacá-lo do corpo da mensagem e da mensagem publicitária do servidor de listas. Na segunda linha indique como o usuário deve proceder para sair da lista. Na terceira indique a localização na *Web* do código de conduta que todos devem respeitar para a utilização da lista (basta enviá-lo em uma mensagem à lista e indicar o endereço dessa mensagem). Na quarta linha indique a configuração básica da lista: se é aberta, pública, temática etc., e se anexos são ou não são permitidos.
- *Português como idioma* para as mensagens automatizadas.
- *Não aceitar anexos*, para evitar a veiculação de vírus.
- *Que a relação dos endereços de correio fique oculta e somente os moderadores possam vê-los*, garantindo assim o direito de confidencialidade dos dados dos usuários e evitando que alguém copie todos os endereços da lista para fins indevidos.
- *Upload de arquivos* permitido somente aos membros do grupo.

Lembre-se de que ao criar a lista, dependendo do servidor escolhido, você gera vários recursos adicionais: cria uma sala de bate-papo em tempo real que pode ser utilizada pelos membros do grupo, uma área para transferência de arquivos entre os participantes, um sistema para fazer eleições diretas envolvendo todos os participantes do grupo, uma agenda para que todos possam introduzir suas atividades, um banco de dados etc. Entretanto, muitas pessoas têm uma certa resistência a usar esses serviços, pois não têm familiaridade com o uso desses recursos e necessitam cadastrar-se no servidor de listas para ter acesso a eles.

Caso você tenha dúvida em algum tipo de configuração mais específica, como acesso a banco de dados, calendário de eventos etc., é preferível permitir que somente os moderadores possam alterá-los. Essas configurações nos parecem as mais adequadas para o início do grupo. Quando você tiver maior familiaridade com o funcionamento da lista, poderá modificá-las em função das necessidades que forem surgindo.

Quanto às *configurações do usuário*, este pode acessar as mensagens de três modos, que podem ser alterados conforme sua conveniência:

- mensagens individuais: recebe isoladamente cada mensagem enviada à lista;
- resumos diários (*digests*): recebe todas as mensagens enviadas no dia reunidas em uma única mensagem;
- leitura na *Web*: não recebe mensagens em sua caixa postal, mas pode enviar mensagens a partir de seu correio eletrônico.

Já em relação às *configurações do moderador*, o proprietário/fundador da lista pode alterar a configuração de qualquer usuário para que este assuma a condição de moderador. Exercendo a função de moderador, ele poderá então convidar, incluir e excluir membros; aprovar, devolver ou apagar mensagens; alterar as diversas configurações da lista e inclusive eliminá-la, dependendo das atribuições que lhe foram conferidas pelo proprietário/fundador.

C) Principais problemas

Muitas são as fontes de problema no uso de listas de correio eletrônico. A mais grave é a falta de conhecimentos básicos dos usuários sobre o funcionamento de seus programas de correio, sobre a transmissão de mensagens na Internet, sobre como operar os recursos disponíveis na página da lista, sobre as responsabilidades de todos e, mesmo, sobre o código de conduta que pauta a ação de moderadores e usuários naquela lista, pois as regras diferem de grupo para grupo.

Problemas no envio de mensagens

Se um membro do grupo envia uma mensagem e ela não circula, ou não é recebida a mensagem automática de sua aprovação pelo moderador (caso o endereço esteja sob moderação), isso pode ser porque:

- o programa de antivírus do usuário bloqueou a saída da mensagem de seu computador;
- o endereço de destino não estava correto: certos vírus afetam a função "responder" (*reply*) e o usuário sem perceber envia a mensagem para outro endereço;
- o endereço de remetente do usuário não está inscrito na lista: o usuário pode ter mais de um endereço de correio e enviado a mensagem usando o endereço errado de remetente;
- há falhas no programa de correio do usuário, no seu provedor de acesso ou no servidor da lista de mensagem.

Caso a mensagem enviada demore muito tempo para circular, ou para que o moderador receba a mensagem automática solicitando aprovação, isso pode ser porque:

- o usuário desligou a conexão com a Internet antes que o programa de antivírus liberasse o envio da mensagem;
- o provedor de acesso utilizado pelo usuário está em manutenção, apenas recebe as mensagens mas não as reenvia automaticamente;
- há congestionamento em algum segmento da rede por excesso de mensagens trafegando naquele dia, tornando o sistema bem lento (alguns provedores e servidores chegam quase a parar por problemas com vírus e vermes);
- o servidor de listas está em manutenção.

Caso a mensagem enviada tenha circulado, mas alguns membros da lista não a receberam, isso pode ser porque:

- a caixa postal do usuário está cheia e a mensagem a ele enviada pelo sistema foi automaticamente devolvida, por seu provedor de acesso, ao servidor de listas (isso é comum quando o usuário não descarrega freqüentemente as mensagens ou quando ocorre alguma "epidemia" virtual no círculo de contatos do usuário, com vírus se propagando rapidamente entre eles);
- sua configuração de participação pode ter sido alterada para ler as mensagens somente na *Web* e não recebê-las em sua caixa postal (nesse caso ele pára de receber todas as mensagens);
- ocorreu algum problema no servidor de listas.

Caso o moderador receba uma mensagem do sistema solicitando aprovação ou rejeição de mensagem enviada por um usuário antigo, cujas mensagens não são moderadas, isso pode ocorrer porque o usuário inscreveu um outro endereço de correio na lista, a partir do qual está enviando a mensagem, sendo então reconhecido pelo sistema como um novo usuário, cujas mensagens devam ser moderadas, segundo a configuração adotada. Quando isso ocorre, a mensagem demorará um pouco mais que o habitual para circular na lista, uma vez que aguardará a aprovação do moderador.

Registro de procedimentos

Alguns problemas podem ser analisados recorrendo-se aos registros de procedimentos. Dependendo do servidor de listas, a maior parte dos procedimentos de moderação fica registrada em um arquivo que pode ser acessado pelos moderadores na *Web*. Algumas informações sobre os trâmites das mensagens, tais como horário e moderador que a aprovou, ficam registradas na própria mensagem que é distribuída a todos. Essas informações ficam em um cabeçalho que normalmente não é exibido na maioria dos programas de correio. Para ver essas informações no Outlook, por exemplo, deve-se proceder do seguinte modo: ir à caixa de entrada do programa e, na relação de mensagens, posicionar o *mouse* sobre a mensagem escolhida. Clicar com o botão direito sobre ela e em seguida clicar sucessivamente em propriedades, detalhes, "código-fonte da mensagem" e maximizar a janela. Em geral, aí aparecem as seguintes informações em linhas sucessivas:

- o código da mensagem;
- o endereço de quem a envia;
- o endereço de quem aprova a mensagem, o meio com que o fez e o horário em que a operação foi realizada, considerando-se aí as diferenças de fuso horário;
- a máscara que aparecerá como destinatário da mensagem;
- o destino real para onde a mensagem foi remetida;
- a prioridade estabelecida para o envio da mensagem;
- o programa usado no envio da mensagem;
- o remetente que irá aparecer na lista de correios recebidos, na caixa de entrada do programa de correio do usuário;
- o endereço para enviar mensagens à lista;
- o endereço para enviar mensagens ao proprietário da lista;

- o endereço de distribuição de mensagens da lista;
- o endereço para que as pessoas possam se desligar da lista;
- a data de envio da mensagem, que pode variar dependendo dos fusos e processos pelos quais a mensagem é submetida (dependendo do sistema, ou é mantida a data do computador do usuário, não importando que ela esteja errada, ou é indicada a data real de recebimento da mensagem pelo sistema);
- o assunto;
- o endereço de resposta.

Tensão nos debates

Alguns motivos que levam a tensões são os seguintes:

- Confundir a pessoa que escreve a mensagem com a instituição da qual ele participa.
- Agir em uma lista pública e aberta como se ela fosse privada e fechada, não se dando conta de que tudo o que ali é dito sobre pessoas e instituições pode ser lido por qualquer pessoa que tenha acesso à *Web*: mensagens que circulam em listas são documentos eletrônicos que podem ser judicialmente usados como provas em processos de calúnia, difamação etc. Se o titular do correio eletrônico não for encontrado, é possível que o proprietário legal pela lista possa ser responsabilizado, uma vez que está a seu cargo configurar a lista para que as mensagens sejam aprovadas ou não por ele mesmo.
- Não respeitar o caráter temático de uma lista: seja enviando a ela mensagens que nada tenham a ver com o seu tema, seja atuando nela como se fosse uma lista institucional, esperando que nela todos se manifestem sobre certos temas que mereceriam uma decisão coletiva.
- Exigir em uma lista aberta a manifestação de identidade, endereço de correio e outros dados de todos os participantes: uma vez que o participante tem o direito de manter-se anônimo atrás de um endereço de correio eletrônico e também porque não há como assegurar que os dados apresentados sejam verdadeiros.
- Confundir um endereço de correio com a pessoa que escreve por meio dele: há casos em que duas ou mais pessoas utilizam um mesmo endereço de correio em uma lista. Certa vez um estudante utilizou o endereço de correio de um núcleo universitário para, sem o conhecimento do núcleo, enviar piadas de mau gosto à *redesolidaria*.

- Desrespeitar o código de conduta, particularmente no que se refere a ser polido com os interlocutores: ninguém gosta de ser maltratado, ofendido ou ridicularizado, especialmente em público.
- Disputas entre tendências partidárias, sindicais ou religiosas evocando questões ligadas ao tema da lista mas objetivando outros fins que não sejam propriamente a construção coletiva do grupo e das redes.
- Não perceber que listas abertas são um espaço plural e democrático, desconsiderando a importância do dissenso para o avanço democrático de toda organização: cabe acolher o dissenso que seja argumentado de maneira consistente (ou quase), com base em elementos válidos. Acolher o dissenso não significa aceitar, por exemplo, a desqualificação de posições adversas pelo motivo de não surgirem de uma mesma organização política, partido, tendência, corrente sindical, de movimento popular, eclesial, cooperativo ou de uma mesma matriz teórica.
- Mensagens lidas pela metade e respondidas de maneira pouco clara ou com palavras incompletas, abreviadas e grafadas de maneira tal que acabam não sendo compreendidas corretamente por todos/as. Certos/as participantes movidos/as pelo calor dos debates, pela pressa em responder às mensagens e assim marcar alguma posição, acabam descuidando de considerar que por trás de cada mensagem existe uma pessoa, uma vida, experiências históricas e linguagens diferentes; que todos/as estão juntos/as trocando mensagens porque estão permeados/as por um sentido de construção coletiva em que as pessoas participam cada qual à sua maneira.
- Falta de cuidado com os termos da linguagem e com o “enfoque crítico” que, em vez de contribuir para o crescimento de todos/as, inibe novos/as participantes de se manifestar, pois cada pessoa vive um momento diferente de trajetórias coletivas distintas.

Outros problemas possíveis

- *Mensagem com etiqueta da lista contendo anexo com vírus.* Alguns vírus reenviam mensagens com o mesmo assunto das mensagens recebidas. Nesse caso eles podem reenviar uma mensagem que havia sido recebida pela lista, mantendo-se a etiqueta originalmente indicada no assunto entre colchetes, anexando-se a si mesmo enquanto vírus nessa nova mensagem. Outro usuário, ao recebê-la, imagina que, por conter a etiqueta da lista, ela foi enviada por meio da lista e não percebe que a recebeu diretamente do emissor que está

com o computador infectado. Em seguida, esse usuário envia uma mensagem para a lista dizendo que recebeu um vírus por intermédio dela...

- *Os usuários não perceberem que participar de uma lista aberta e pública é um privilégio, e não um direito.* Uma lista é criada por alguém com uma certa finalidade, sendo a participação dos membros regulada sob algum código de conduta. Depois de um bom tempo, às vezes anos, vai se formando em torno da lista uma comunidade, graças especialmente ao empenho de moderadores e de alguns membros mais ativos. Se um usuário não está satisfeito com o funcionamento de uma lista e se, após enviar uma mensagem sobre isso aos moderadores, ao proprietário e aos demais usuários, sua insatisfação permanece, o procedimento a adotar é tomar a iniciativa de criar uma nova lista e enviar, pela lista antiga, uma mensagem ao conjunto dos participantes, convidando-os a integrar-se na lista recém-criada. Em vez disso, entretanto, alguns usuários passam a atacar o proprietário/fundador da lista, moderadores e outros usuários, pretendendo que a lista passe a ter os contornos que desejam ou exigindo ter acesso aos endereços de todos os participantes, desrespeitando o direito de confidencialidade dos dados fornecidos pelos usuários quando ingressaram na lista, posto que não é correto disponibilizar os bancos de dados sobre usuários, constituídos para uma certa finalidade, a terceiros, seja em função de interesses comerciais, políticos, religiosos ou outros quaisquer sem a anuência dos mesmos. Quando esse tipo de conflito ocorre, usuários pouco experientes acabam saindo das listas, sendo que poderiam apenas mudar sua configuração para ler e enviar mensagens a partir da *Web*, deixando de recebê-las em seu correio eletrônico, voltando a participar depois de solucionado o conflito. Esse tipo de conflito, quando agravado, pode levar ao rápido esvaziamento de um grupo aberto e público.
- *Os usuários não perceberem que, pelo fato de o serviço de hospedagem de listas ser gratuito, a empresa que o fornece não se responsabiliza pelo eventual mau funcionamento do sistema,* acreditando que ele deva funcionar perfeitamente o tempo todo e que falhas não possam ocorrer, particularmente se envolverem alguma mensagem sua.
- *Os usuários não perceberem que o funcionamento da lista está subordinado aos termos de serviço da empresa que o fornece gratuitamente,* e que, portanto, é necessário conhecê-los e respeitá-los.
- *Os usuários não perceberem que a função de moderador é assumida por pessoas, e não por instituições,* sendo portanto essas pessoas (e não as instituições de que participam) responsáveis por seus atos nessa atribuição.

D) Código de conduta – Netiqueta

É muito importante que todos/as conheçam o código de conduta na lista. Periodicamente ele deve ser reenviado a todos/as, salientando-se que é preciso segui-lo para que a lista funcione bem. Um código básico, para lista de mensagens, a ser adaptado à nova lista, conforme as suas configurações, pode ser o seguinte:

- identificar-se apropriadamente em cada mensagem;
- indicar adequadamente o assunto da mensagem;
- somente enviar mensagem que seja de interesse coletivo e pertinente aos objetivos da lista;
- se for enviar uma mensagem fora do tema da lista, colocar no assunto, ao lado do título, a expressão “Fora do Tema” (evitar enviar mensagens desse tipo);
- não enviar à lista mensagens repetidas ou endereçadas apenas a um de seus integrantes;
- não enviar mensagens sem maior sentido como “de acordo”, “apoiado”, “bravo!”;
- não realizar discussão de caráter pessoal e/ou íntimo;
- não tentar enviar anexos, pois não serão aceitos;
- dar preferência ao contato direto com as pessoas sempre que possível;
- ser claro e objetivo nas mensagens;
- não incluir na resposta a totalidade da mensagem que está sendo respondida, mas apenas as frases essenciais para o seu entendimento ou as perguntas que estejam sendo respondidas, bem como autor, assunto, data e hora da mensagem recebida;
- após receber em mensagens diretas informações solicitadas na lista, resumir as respostas recebidas, reuni-las em uma mensagem citando as fontes e divulgá-la para que outras pessoas também sejam beneficiadas com o material recebido;
- respeitar os correspondentes e moderadores nos termos deste código, prezando pela cordialidade e polidez no trato com os interlocutores;
- cuidar com os termos e linguagens utilizados, tendo em mente que podem existir no grupo participantes de nacionalidades, raças, credos, idades e sexos diferentes;
- não enviar cópia de uma mensagem particular para um grupo de discussão sem permissão do/a autor/a;

- considerar sempre a possível repercussão de cada mensagem, levando em conta que as listas podem ser: públicas ou privadas, abertas ou fechadas, temáticas ou institucionais;
- não habilitar a função de auto-resposta do programa de correio utilizado;
- evitar o envio de mensagens maiores que 100 kb;
- não tumultuar o bom andamento das listas;
- não enviar para a lista mensagens com reclamações sobre ela, sem antes ter consultado o proprietário e os moderadores com mensagem enviada diretamente a eles;
- os moderadores funcionarão como mediadores e consultores sempre que necessário ao bom funcionamento do grupo, cabendo-lhes inclusive, no caso de a lista ser aberta e pública, a moderação de conteúdo;
- os moderadores controlarão os cadastramentos e descadastramentos, respeitando-se o direito de confidencialidade de dados dos usuários, devendo suspender endereços de *e-mail* que retornem mensagens de erro do tipo "usuário desconhecido", "host desconhecido" etc.;
- os moderadores e o proprietário/fundador não serão responsabilizados por eventual mau funcionamento técnico das listas, que são de responsabilidade dos servidores de distribuição utilizado pelo grupo, cabendo-lhes nesse caso investigar as razões do mau funcionamento junto aos servidores e tentar solucioná-lo, informando a situação aos participantes;
- estas regras convencionadas pelo grupo podem ser modificadas conforme o encaminhamento das discussões, visando melhorar o convívio entre os participantes e evitar problemas, contando-se para tanto com o bom senso e a tolerância de todos;
- o desrespeito a essas normas e aos termos de uso do serviço gratuito que é utilizado pelo grupo poderá acarretar o desligamento do usuário em caráter temporário ou permanente. Caso haja infração legal, o infrator, residente ou não no Brasil, poderá ser alvo de processo judicial com a aplicação de penalidades previstas nas legislações civil e penal vigentes no Brasil e no país desde o qual a mensagem foi enviada e o delito cometido.

24. Como organizar um sistema de comércio eletrônico simplificado com entregas pelo correio*

Neste capítulo explicaremos o que é comércio eletrônico, como colocar uma página bastante simplificada de comércio eletrônico na Internet e como atualizá-la periodicamente. Analisaremos todo o procedimento de sua utilização, envolvendo: o pedido do cliente, a efetivação da venda, o pagamento mediante doc eletrônico ou depósito bancário e o rastreamento pela *Web* do trajeto da encomenda, desde a sua saída da loja até a entrega ao cliente. Outros aspectos, como a montagem do plano de negócios, a legalização do empreendimento, a realização de entregas em domicílio, a montagem da mala direta e a hospedagem da página de comércio eletrônico no portal Rede Solidária, devem ser lidos em outros capítulos deste livro que tratam especificamente desses assuntos.

24.1 O que é comércio eletrônico

A Internet está crescendo rapidamente e provocando alterações nos meios de comunicação, empresas, escolas etc. Não importa onde estejam as pessoas, elas podem entrar em contato entre si por meio dela, com baixo custo e em tempo real. Em 1996, havia aproximadamente 50 milhões de usuários de computador conectados à Internet, e estima-se que esse número será de 1 bilhão no ano 2005. A Internet vem se popularizando rapidamente no Brasil. A rede brasileira já está entre as 20 maiores do mundo.

Esse crescimento desencadeou uma nova forma de comércio, chamado de *comércio eletrônico*, em que se pode comprar e vender com grande rapidez e eficiência. Em 1997 as transações comerciais na Internet atingiram 8 bilhões de dólares. Imaginava-se que em 2002 elas alcançassem cerca de 300 bilhões de dólares. Mais de 30% das transações entre empresas norte-americanas já são realizadas em sistemas *on-line*.

Nos últimos anos, algumas pequenas empresas, operando com comércio eletrônico, cresceram rapidamente na Internet, provando que, conforme a

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

estratégia adotada, é possível estabelecer-se sem demandar investimentos iniciais muito grandes. Atualmente, a busca de produtos na Internet tornou-se uma das principais atividades dos usuários da rede, ficando atrás apenas dos serviços de correio eletrônico em intensidade de uso.

O comércio eletrônico é uma forma de comércio em que o produto é oferecido, conhecido, demonstrado e vendido através da Internet ou de algum outro sistema de transmissão de dados. A venda de bens ou serviços pode ser feita tanto de empresa para empresa (B2B – business to business), quanto de empresa para consumidor final (B2C – business to consumer).

Estão hoje disponíveis na Internet diversos serviços de transações financeiras, propaganda, catálogos, compra e venda de produtos e serviços em geral, suporte a clientes, auxílios informativos, treinamentos e educação a distância etc. Há várias formas de realização de pagamento eletrônico, e elas são asseguradas pelas instituições que fornecem os serviços.

Entre as vantagens e oportunidades para fornecedores e clientes, destacam-se as seguintes:

Oportunidades do fornecedor	Benefícios do cliente
Presença global	Escolha ampliada
Aumento da diversidade de demandas	Qualidade do produto/serviço
Customização em massa	Produtos e serviços personalizados
Encurtamento ou eliminação da cadeia de fornecimento	Respostas rápidas às suas necessidades
Economia de custos	Redução de preços
Oportunidades de novos negócios	Disponibilidade de novos produtos e serviços

É fácil, para qualquer empresa, disponibilizar um sistema de comércio eletrônico. Ela pode contratar uma empresa especializada no desenvolvimento desse serviço, para montar uma loja mais complexa, ou ela própria pode valer-se de programas já prontos e gratuitos, que permitem montar lojas simplificadas e eficientes, bastando apenas introduzir seus dados. De fato, a empresa operando desse modo pode reduzir muitos custos, pois ocupa menor espaço físico, e algumas tarefas podem ser realizadas pelos trabalhadores em suas próprias casas, sem terem de se deslocar até ela, podendo também reduzir os níveis de estoques de insumos, eliminar atravessadores, ampliar

horários de funcionamento (pois os sistemas funcionam 24 horas por dia) e ainda reduzir custos de transporte, armazenamento e distribuição, pois o produtor vende diretamente ao consumidor, e, desse modo, a etapa do armazenamento pode desaparecer se a produção for realizada sob demanda.

Para o cliente, por sua vez, torna-se bem mais fácil comparar produtos e preços sem precisar sair de casa, podendo fazer suas encomendas a qualquer hora, desaparecendo a dificuldade de se deslocar até a loja ou de enfrentar filas, ônibus, engarrafamentos etc.

Entretanto, a compra pela Internet requer que o consumidor disponha de computador, *modem*, linha telefônica, acesso à Internet e pelo menos uma conta bancária. Trata-se, portanto, de um serviço disponível, em tese, para as classes média e alta. Mas nada impede que uma cooperativa solidária organize sistemas de comércio eletrônico para ampliar suas vendas ou para localizar melhores fornecedores que atendam suas necessidades por insumos, transporte etc. Uma pesquisa realizada pelo Ibope mostrou que 24% dos internautas brasileiros já realizaram alguma compra pela Internet e que 74% deles pretendem realizar novas compras nos próximos 12 meses, quando da realização da entrevista.

Entre as formas de pagamento mais utilizadas nessas transações estão o boleto bancário, o doc eletrônico e o cartão de crédito.

Informação e interatividade

Em geral, a trajetória dos empreendimentos que atuam na Internet passa por organizar:

- *Página da empresa, folhetos e catálogos eletrônicos*: apresenta-se a empresa, seu histórico, listas de produtos, suas características, preços, estoques, promoções, lançamentos etc. Não há ainda interatividade com o cliente, mas essa divulgação pode trazer bons resultados, especialmente quando os catálogos são atualizados de maneira regular e sistemática, vinculando-se esse trabalho a estratégias de venda direta por telefone.
- *Interação com os clientes*: a página deixa de ser um espaço de divulgação para tornar-se um mecanismo de comunicação, isto é, recebendo-se mensagens dos clientes, tornando-se um meio de relacionamento com os consumidores, organizando-se o atendimento a dúvidas e um cadastro de clientes que permite montar um sistema de mala direta informando sobre lançamento

e promoções, com mensagens leves e em espaços de tempo largos, para não saturar o consumidor.

- *Comércio eletrônico*: amplia-se a abrangência de atuação das empresas, disponibilizando produtos e serviços para venda, buscando fornecedores que melhor atendam as necessidades da empresa e deles comprando também por via eletrônica.
- *Personalização do relacionamento com os clientes*: criando-se canais específicos de interatividade, após segmentar os consumidores, conhecendo-se o seu perfil individual, buscando-se fidelizar sua relação com a empresa na medida em que se atende com agilidade e eficiência suas necessidades específicas, com produtos e serviços de boa qualidade.
- *Empresa on-line*: a empresa se mantém ativa o tempo todo na rede, realizando transações em tempo real com fornecedores e clientes.
- *Ação em rede solidária*: a empresa participa de uma comunidade virtual de negócios, que se agrupa tanto por segmentos específicos quanto por cadeia produtiva, com as transações entre empresas podendo ser realizadas por via eletrônica.

Considerando-se a sua realidade concreta, o empreendimento pode montar uma estratégia para realizar apenas algumas dessas etapas ou todas elas, dependendo de seu Plano de Negócios.

24.2 Como organizar um sistema de comércio eletrônico simplificado *

Encontra-se disponível no portal Rede Solidária um sistema bastante simplificado para comércio eletrônico. Para ver como ele funciona, abra a página <www.redesolidaria.com.br> e clique sobre *feira on-line*. Para copiar os arquivos, visite a seção de *transferência de tecnologia*.

A) Como a página simplificada funciona

Trata-se de uma página que pode ser modificada e utilizada por qualquer empreendimento solidário, não demandando maiores conhecimentos de informática ou programação. O sistema se compõe de dois arquivos: uma página principal em HTML, com comandos em Javascript, e um arquivo de dados em formato texto.

- Ao abrir-se a página principal com o programa para navegar na Internet, ela recolhe as informações do arquivo de dados, ativando o sistema.
- Ao clicar-se no produto, pode ser aberta a sua ficha técnica com seus detalhes, dados sobre o grupo produtor, sistema de certificação etc.
- Ao indicar-se quantos itens se deseja de algum produto, o valor total do item é exibido, bem como a soma total com os demais itens já selecionados. Os valores são exibidos na barra de *status* do navegador.
- O cliente, após preencher o cadastro com seus dados e indicar a forma de pagamento, clica sobre o botão "enviar pedido".
- O sistema, então, gera automaticamente um arquivo com todos os dados da compra e do cadastro e o envia por correio eletrônico para o endereço do fornecedor.
- O arquivo recebido é aberto com o programa *urlcook*, que também pode ser copiado e utilizado gratuitamente.

Observações

- Os dados do cliente são armazenados em um "cookie", sendo recuperados em sua próxima visita. O cliente, entretanto, é informado sobre isso e tem a opção de apagar seus dados do "cookie", se assim o quiser.
- Usuários que utilizam serviços gratuitos de correio eletrônico com base na *Web* (tais como Ig, Bol, Mailbr, Zipmail, Yahoo! etc.) também podem fazer suas compras nessa página. Em vez de clicar no botão "enviar pedido", devem clicar no botão "gerar relatório". Então, devem enviar o relatório do pedido como anexo em uma mensagem ao endereço fornecido.

B) Como adaptar a página de comércio eletrônico às suas necessidades

- Abrir o arquivo "dados.js" no bloco de notas e alterar as informações que ficam entre aspas (apenas as informações que ficam entre aspas) nas diversas linhas, substituindo-as pelas informações de seu empreendimento: produtos, preços, endereço de correio para onde será enviado o pedido etc.
- Salvar o arquivo.

Observações

- Não se devem apagar ou inserir aspas nesse arquivo de dados.
- Alguns recursos de HTML também podem ser utilizados na entrada dos dados, tornando a página bastante maleável.

Portanto, basta alterar o arquivo de dados para que página principal fique adaptada a qualquer realidade, permitindo com facilidade a alteração da lista de produtos com todos os seus aspectos, alterar o endereço de correio eletrônico para o retorno do formulário e demais informações.

Embora bastante simples, essa técnica utilizada permite que uma mesma página, com um endereço só, possa abrir, com um simples clique, a relação de produtos e serviços de vários empreendimentos, disponíveis em vários bancos de dados localizados em diferentes servidores da Internet em qualquer lugar do mundo, que podem ser atualizados pelos responsáveis a qualquer momento, de maneira descentralizada e usando-se um editor texto qualquer.

C) Colocação da página de comércio eletrônico na Internet

Você pode hospedar a página em seu provedor de acesso à Internet ou no portal Rede Solidária, caso seu empreendimento participe, ou esteja disposto a participar, de uma alguma rede de economia solidária.

D) O pedido

Para realizar o pedido, o cliente:

- indica a quantidade de cada item desejado;
- preenche o formulário para entrega e clica em "enviar pedido" ou em "gerar relatório de pedido", copia o relatório e o envia inserido no corpo de uma mensagem para a loja.

E) A venda

Uma vez recebido o pedido, é hora de confirmar a venda. O fornecedor envia então para o cliente uma mensagem confirmando os dados do pedido, o endereço para entrega e indicando os dados para o pagamento, o qual poderá ser feito por doc eletrônico, em transação *on-line*, ou depósito em caixa rápido, em alguma agência bancária.

Essa mensagem pode ser algo semelhante ao modelo a seguir. Ao final, convém incluir novamente o telefone para contato, o número do CNPJ ou inscrição municipal, informações sobre o sistema de rastreamento de objetos

pelo correio e o cabeçalho da mensagem recebida. O cliente fica mais tranquilo, sabendo que poderá acompanhar a trajetória de sua encomenda ou checar os dados do empreendimento que a fornece. O envio do cabeçalho da mensagem recebida é importante para que o cliente saiba quando o pedido foi feito por meio daquele endereço de correio, pois, em alguns casos, mais de uma pessoa se vale de um mesmo endereço de correio, e uma delas pode ter feito o pedido sem que a outra saiba.

Modelo de mensagem de atendimento do pedido

De: Nome do empreendimento
Para: Nome do cliente
Assunto: Atendendo seu pedido

Prezado/a Sr./a.

Com prazer respondemos à sua solicitação. Verifique os dados de seu pedido e o endereço para envio pelo correio. Estando tudo certo, realize o depósito na conta corrente indicada abaixo, no exato valor informado: não arredonde os valores, pois isso nos dificulta a identificação do depositante. Mantenha consigo o comprovante de depósito.

Após constatarmos a realização do depósito, faremos a postagem registrada dos itens solicitados e lhe enviaremos, por *e-mail*, um número de código que lhe permitirá, no *site* dos Correios, rastrear a sua movimentação até a sua chegada ao destino final, conforme endereço indicado abaixo.

Itens solicitados
* Item (quantidade e preço)
* Item (quantidade e preço)

...
Valor total do depósito: R\$...

Endereço para entrega pelo correio:

Endereço: Bairro: CEP:
Cidade: Estado:
Forma de pagamento:
Dados da conta de destino
Banco: Agência: Conta:
Nome: Finalidade:
CPF/CNPJ:
Valor do DOC: R\$...
Descrição da transferência:
Informações adicionais:

Desde já agradecemos sua opção por nosso serviço.
Atenciosamente,

Nome do empreendimento
Tel.:
CNPJ ou inscrição municipal
Cidade, UF

=====
Página dos Correios para rastreamento de objetos registrados postados
http://www.correios.com.br/prod_serv/rastreamento_unificado/default.cfm
=====

From: "... " <...@...>
To: "... " <...@...>
Subject: Pedido de compra
Data:
Tel.:

F) O pagamento e sua identificação

Neste sistema o pagamento é feito de dois modos:

- *Doc eletrônico* – Para emitir um doc eletrônico, o cliente usa o serviço de seu próprio banco, seja na Internet ou em terminal de auto-atendimento apropriado em alguma agência. A tarifa desse serviço varia conforme o banco, em torno de R\$ 3,00.
- *Depósito bancário* – Para evitar filas, pode-se utilizar um envelope de depósito em alguma agência do banco que o fornecedor indica.

A vantagem desse sistema é dupla: não assumimos nenhum risco de segurança, uma vez que a transação eletrônica de pagamento é feita sob a responsabilidade do banco em que o usuário tem conta, e, se o cliente não tiver nem mesmo conta bancária, poderá efetuar o pagamento em alguma agência indicada pelo fornecedor.

A desvantagem do sistema também é dupla. Para emitir um doc eletrônico o usuário tem de pagar uma pequena taxa ao banco. Isso pode inibi-lo de fazer a aquisição. A segunda desvantagem é o modo de identificarmos o depósito.

O depósito é identificado pelo valor da aquisição por meio de extrato obtido no *site* do banco na Internet. Em geral essa consulta de extrato não é cobrada. A técnica para evitar valores idênticos em transação simultânea é alterar a casa dos centavos a cada pedido. Por exemplo: supondo que no mesmo dia tenham sido feitas várias encomendas de R\$ 41,00, indica-se

como preço da primeira encomenda o valor de R\$ 40,01; para a segunda encomenda, R\$ 40,02; para a terceira, R\$ 40,03; e assim sucessivamente. Haveria, desse modo, vários depósitos de valores diferentes. O valor pago no depósito permite identificar o cliente que já efetuou o pagamento. Após a encomenda de R\$ 40,01 ser despachada, por exemplo, quando um novo pedido no valor de R\$ 41,00 for feito poderá ser indicado novamente o pagamento de R\$ 40,01. É preciso, portanto, que o cliente faça o depósito no exato valor que lhe é informado e que no Plano de Negócios leve-se em conta esse procedimento. O cliente pode até ficar satisfeito por ter recebido um pequeno desconto, ainda que seja de centavos.

G) A entrega

Uma vez confirmada a realização do depósito, a encomenda deve ser enviada o quanto antes, reduzindo a ansiedade do cliente: afinal, ele pagou mas ainda não recebeu. A mercadoria deve ser embalada de maneira a evitar que seja danificada quando do transporte pelo correio, sem, entretanto, aumentar muito o seu peso, pois quanto maior o peso, mais cara é a postagem. Nas agências dos Correios estão disponíveis caixas de papelão para tamanhos de encomendas diferenciadas.

Observação

Não se esqueça de enviar com a encomenda a respectiva nota fiscal, bem como um folheto informativo sobre a importância da economia solidária e sobre seu empreendimento, destacando os benefícios sociais e ecológicos que ele gera.

Consulte as tarifas e modalidades de postagem na página dos Correios: (www.correios.gov.br). O serviço de entrega de encomendas é diversificado e, em geral, mais barato que outras alternativas disponíveis. Veja a forma que mais lhe convém. O fundamental é que seja um envio registrado para que você receba um código que permite rastrear o percurso do objeto até o destino final. Em geral volumes de até 0,5kg enviados como encomenda registrada, incluindo-se já o custo da embalagem comprada na agência dos Correios, gira em torno de R\$ 5,00 a R\$ 7,00 para capitais, regiões metropolitanas, cidades-pólo e áreas de fácil acesso.

Feita a postagem no correio, você:

- recebe um comprovante que deverá guardar para a eventualidade de algum problema ocorrer com a entrega;

- envia a mensagem final para o cliente informando que seu depósito foi identificado e que o despacho da encomenda já foi realizado, indicando também o código para rastreamento do objeto no *site* dos Correios.

A mensagem pode ser assim:

De: Nome do empreendimento
Para: Nome do cliente
Assunto: Atendendo seu pedido

Prezado/a Sr./a.
Obrigado por usar nosso serviço.

O seu depósito foi realizado em:

Data	Nr. Doc.	Valor
Dia/mês/ano	345678	40,01

A sua encomenda foi postada em:

Data: dia/mês/ano

Horário: h:min

Agência: (agência dos Correios em que a postagem foi feita)

Cidade: UF:

Classe: Encomenda normal nacional

Código do objeto: EN123456789BR

Para acompanhar a movimentação da encomenda até o seu recebimento, utilize o sistema dos Correios para rastreamento de objetos registrados. Basta abrir a página informada abaixo e indicar o código da sua encomenda: EN123456789BR
http://www.correios.com.br/prod_serv/rastreamento_unificado/default.cfm

O serviço de rastreamento é de inteira responsabilidade dos Correios. Objetos postados após as 17h passam a ser rastreados no próximo dia útil.

Agradecemos novamente sua opção por nosso serviço.
Atenciosamente,

Nome do empreendimento
Tel.:
CNPJ ou inscrição municipal
Cidade, UF

24.3 Possibilidades de atuação em rede

Ao final do Encontro da Rede Brasileira, em 2000, levantou-se a possibilidade de as redes realizarem a comercialização de alguns produtos como castanhas-de-caju, cartuchos de tinta reciclados para impressora, entre outros que têm baixo peso e alto valor, utilizando-se os Correios como meio

de distribuição, com pagamento feito por depósito bancário. Um pacote com um quilo de castanhas-de-caju enviado do Ceará para o Paraná, em dezembro de 2001, por exemplo, já incluídas as despesas com o correio, chegou ao consumidor por um preço 50% menor do que o preço praticado nos mercados da cidade, e o produtor, no interior do Nordeste, recebeu pela castanha um preço acima dos preços praticados no mercado. Ganharam o produtor e o consumidor que não se regularam pelos preços de mercado, mas estabeleceram um preço justo que atendia da melhor maneira os desejos e necessidades de ambos.

Operações de compra e venda como essa podem ser feitas a distância com esses recursos de comércio eletrônico e entrega pelos Correios. Uma rede local pode montar o sistema e realizar esse serviço para os empreendimentos que a compõem, com um percentual sobre as vendas sendo depositado no fundo solidário, o qual pode ser utilizado para cobrir os próprios custos de manutenção do serviço. Atividades relativas a atualizar os dados, receber os pedidos, conferir extratos e confirmar a postagem podem ser feitas utilizando-se o computador de um empreendimento, sindicato, ONG, paróquia ou mesmo na casa de algum colaborador da rede.

Leituras sugeridas

SILVA, A. F. S. *Aula 06 - Comércio eletrônico: uma realidade no Brasil?* Disponível em: <www.dcc.ufba.br/~frieda/mat159/ecommerc.htm>.

MACKENZIE ON-LINE. *Comércio eletrônico pela internet*. Disponível em: <www.mackenzie.com.br/online/online09/inf009.htm>. São Paulo, n. 9, 10 nov. 1998

Links interessantes

<www.redesolidaria.com.br>

Relação de preços dos correios para encomendas normais de varejo. Disponível em: <www.correios.com.br/prod_serv/tarifas/tarifas_nac/Encom_normal.zip>.

25. Como realizar diagnósticos de fluxos de valor em redes de economia solidária – usando o software Rede Solidária*

Neste capítulo vamos inicialmente explicar o que são fluxos de valor em economia de rede. Em seguida vamos comentar dois exemplos apresentados no livro *A revolução das redes*, de Euclides André Mance (Petrópolis: Vozes, 2002). Depois vamos apresentar um *software* solidário que permite realizar com facilidade diagnósticos de rede, chamado Rede Solidária, também conhecido como Redesol que pode ser gratuitamente adquirido, usado, reproduzido e modificado. Por fim, vamos explicar como realizar diagnósticos de fluxos de valor em economias de rede utilizando esse programa.

A) O que são fluxos de valor em economia de rede

As redes de colaboração solidária integram grupos de produtores e de consumidores em laços de realimentação, conformando cadeias produtivas solidárias e ecológicas. Busca-se com essa integração que os excedentes gerados nos diversos empreendimentos sejam reinvestidos coletivamente, o que permite a criação de novas cooperativas, gerando-se novos postos de trabalho, a diversificação de produtos e serviços ofertados no interior das redes, a distribuição de renda que sustenta o consumo e a preservação do equilíbrio ecológico, visando garantir-se o bem-viver de produtores e consumidores, expandindo-se as liberdades públicas e privadas eticamente exercidas.

Todo processo de compra e venda no interior das redes gera um fluxo de valor e um fluxo de produto ou serviço. Quando pagamos por um produto ou serviço exterior à rede, uma certa quantidade de valor econômico escapa da rede. Por outro lado, quando vendemos produtos e serviços para fora das redes, uma certa quantidade de valor econômico é acumulada na rede.

O importante é, pois, sempre realimentar a produção e o consumo no interior da rede, desenvolvendo negócios e parcerias com seus membros, criando novos empreendimentos e remontando as cadeias de produção para que as redes possam produzir tudo aquilo de que precisam, evitando buscar qualquer produto ou serviço no mercado capitalista.

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

Nas redes econômicas podemos distinguir células (empreendimentos, organizações etc.) de consumo, produção, comércio e serviço. Os valores econômicos saem de uma célula de consumo em razão do pagamento por ela feito de produtos e serviços. Se o pagamento for feito para empreendimentos da rede, esses valores saem da célula, mas permanecem na rede. Se ele for feito para empreendimentos de fora da rede, esses valores não apenas saem da célula, mas também da própria rede.

Esses fluxos de valores econômicos de células de produção, comércio e serviço podem realizar-se de três modos distintos: 1) os valores econômicos saem das células, mas permanecem na rede, em função de pagamento de produtos, insumos e serviços a empreendimentos da rede; 2) os valores econômicos são recebidos pelas células laborais, tanto por vendas no interior da rede laboral (intercâmbio) quanto por vendas às células de consumo e por vendas externas à rede; 3) os valores econômicos saem das células laborais e da rede produtiva em razão do pagamento de produtos e serviços externos, remuneração do trabalho, pagamento de impostos, depreciação de equipamentos, perdas etc.

Vejamos dois exemplos hipotéticos que foram detalhadamente analisados no livro *A revolução das redes*, nas páginas 132 a 156.

Exemplo 1

Imaginemos uma rede com seis células (duas de consumo, duas de produção e duas de serviço). O valor total de consumo de cada *célula de consumo* é R\$ 10.000, sendo R\$ 4.000 de compras de produtos da rede, R\$ 1.000 em pagamentos de serviços prestados pela rede, R\$ 4.000 em compras de produtos externos à rede e R\$ 1.000 em serviços prestados por agentes externos à rede.

Por sua vez, cada *célula de produção* vendeu R\$ 4.000 às células de consumo, realizou R\$ 7.000 em vendas externas à rede, realizou R\$ 1.000 em vendas internas às células de produção e serviço e pagou R\$ 3.500 em insumos externos, R\$ 500 em aquisição de material interno, R\$ 2.000 em taxas, R\$ 5.000 em força de trabalho, R\$ 500 em serviços internos à rede, e R\$ 500 em serviços externos à rede.

Por sua vez, as *células de serviço* receberam R\$ 1.000 por serviços prestados a consumidores finais da rede, R\$ 500 em serviços às células de produção e R\$ 700 de serviços externos, e gastaram R\$ 300 em compras externas,

R\$ 500 em compras internas, R\$ 300 em taxas, R\$ 1.000 em força de trabalho, R\$ 100 em serviços externos.

Considerando cada célula de consumo, produção e serviço, temos o seguinte:

Célula	Saídas			
	Produtos rede	Serviços rede	Produtos ext.	Serviços ext.
Consumo	a=4.000	b=1.000	c=4.000	d=1.000

Célula	Circulação		Entradas			Saídas			
	Insumos	Serviços	Intercâmbio	C. Consumo	Externas	Prod. ex.	Serv. ex.	Trabalho	Outros
Produção	e=500	f=500	g=1.000	h=4.000	i=7.000	j=3.500	k=500	l=5.000	m=2.000
Serviço	n=500	o=0	p=500	q=1.000	r=700	s=300	t=100	u=1.000	v=300

Análise do comportamento de cada célula

Células de consumo

A = Valor total de consumo

$A = a + b + c + d$

A = 10.000

Células de produção

B = Entrada total de valor

$B = h + i$

B = 11.000

D = Saída total de valor

$D = j + k + l + m$

D = 11.000

C = Saldo do intercâmbio interno de valor

$C = g - (e + f)$

C = 0

E = Excedente

$E = g + B - D$

E = 1.000

Células de serviços

F = Entrada total de valor

$F = q + r$

F = 1.700

H = Saída total de valor

$H = s + t + u + v$

H = 1.700

G = Saldo do intercâmbio interno de valor

$G = p - (n + o)$

G = 0

I = Excedente

$I = p + F - H$

I = 500

Considerando os valores totais da rede que é composta por duas células de consumo, duas células de produção e duas células de serviço, temos o seguinte:

Célula	Saídas			
	Produtos rede	Serviços rede	Produtos ext.	Serviços ext.
Consumo	a=8.000	b=2.000	c=8.000	d=2.000

Célula	Circulação		Entradas			Saídas			
	Insumos	Serviços	Intercâmbio	C.Consumo	Externas	Prod. ex.	Serv. ex.	Trabalho	Outros
Produção	e=1.000	f=1.000	g=2.000	h=8.000	i=14.000	j=7.000	k=1.000	l=10.000	m=4.000
Serviço	n=1.000	o=0	p=1.000	q=2.000	r=1.400	s=600	t=200	u=2.000	v=600

Análise do comportamento de rede

α = Entrada total de valores em moeda corrente

$$\alpha = h + i + q + r$$

$$\alpha = 25.400$$

β = Saída total em moeda corrente

$$\beta = j + k + l + m + s + t + u + v$$

$$\beta = 25.400$$

β = Ponto de equilíbrio da rede

$$\beta = 25.400$$

χ = Margem de equilíbrio

$$\chi = (\alpha - \beta) / \beta$$

$$\chi = 0$$

δ = Circulação de valor entre as células de produção e serviço

$$\delta = g + p$$

$$\delta = 3.000$$

Σ = Total de valor corrente na rede

$$\Sigma = \alpha + \delta$$

$$\Sigma = 28.400$$

Ω = Grau de realimentação da rede

$$\Omega = (g + h + p + q) / (a + b + c + d + e + f + j + k + n + o + s + t)$$

$$\Omega = 0,40$$

Φ = Total aplicado

$$\Phi = (e + f + j + k + l + m) + (n + o + s + t + u + v)$$

$$\Phi = 28.400$$

Δ = Total do excedente

$$\Delta = E + I$$

$$\Delta = 3.000$$

Γ = Taxa percentual de expansão

$$\Gamma = (D / F) \times 100$$

$$\Gamma = 10,56\%$$

Considerando-se que o intercâmbio interno na rede de produção e serviços tenha sido feito em moeda corrente, mesmo com uma margem de equilíbrio zero (isto é, com recebimentos e pagamentos externos se compensando), o valor da rede expandiu-se 10,56% ou R\$ 3.000,00 em números absolutos. Esse valor a mais foi gerado pelo trabalho das células de produção e serviço, e movimentou-se no intercâmbio interno entre as células de produção e de serviços.

Exemplo 2

No caso do *exemplo 2*, não há consumo ou venda, de produtos ou serviços externos à rede. Tanto neste exemplo quanto no *exemplo 1*, estamos abstraído o pagamento, feito pelos consumidores, de impostos e taxas por serviços públicos – que também realimentariam igualmente a rede –, embora mantenhamos o pagamento referente a despesas desse tipo ao considerar produção e serviço. Esses R\$ 6.000, referentes a taxas e impostos, poderiam realimentar a rede incrementando as células de consumo – se imaginarmos que o próprio Estado tenha sido incorporado à rede de colaboração solidária –, ou poderia incrementar em R\$ 3.000 as células de consumo – em razão de benefícios a aposentados, funcionários e pensionistas –, em R\$ 1.500 as células de produção e em R\$ 1.500 as células de serviço, gerando uma entrada externa de R\$ 3.000 por produtos e serviços contratados entre o Estado e a rede. Considerando-se que o Estado venha a participar da rede de colaboração solidária, elencamos esses últimos R\$ 3.000 conjuntamente ao das células de consumo. Por outra parte, nas demandas por serviço e no intercâmbio de insumos e materiais de manutenção entre as células laborais acionam-se sistemas de crédito sempre que o fluxo produtivo assim o exigir.

Propriedades das células

Célula	Saídas			
	Produtos rede	Serviços rede	Produtos ext.	Serviços ext.
Consumo	a=23.000	b=13.000	c=0	d=0

Célula	Circulação		Entradas			Saídas			
	Insumos	Serviços	Intercâmbio	C. consumo	Externas	Prod. ex.	Serv. ex.	Trabalho	Outros
Produção	e=5.000	f=8.000	g=15.000	h=23.000	i=0	j=0	k=0	l=22.000	m=4.000
Serviço	n=10.000	o=4.000	p=12.000	q=13.000	r=0	s=0	t=0	u=8.000	v=2.000

Vetor	Composição	Total
A	$a + b + c + d$	36.000
B	$h + i$	23.000
C	$g - (e + f)$	2.000
D	$j + k + l + m$	26.000
E	$g + B - D$	12.000
F	$q + r$	13.000
G	$p - (n + o)$	-2.000
H	$s + t + u + v$	10.000
I	$p + F - H$	15.000

Propriedades da rede

Vetor	Composição	Total
α	$h + i + q + r$	36.000
β	$j + k + l + m + s + t + u + v$	36.000
χ	$(\alpha - \beta) / \beta$	0
δ	$g + p$	27.000
Σ	$\alpha + \delta$	63.000
Ω	$(g + h + p + q) / (a + b + c + d + e + f + j + k + n + o + s + t)$	1
Φ	$(e + f + j + k + l + m) + (n + o + s + t + u + v)$	63.000
Δ	$E + I$	27.000
Γ	$(\Delta / \Phi) \times 100$	42%

Lista de vetores

Células de consumo

- a = Pagamentos de produtos adquiridos na rede
- b = Pagamentos de serviços atendidos pela rede
- c = Saída de valor por compras de produtos de fora da rede
- d = Saída de valor por pagamentos de serviços de agentes externos à rede

Células de produção

- e = Pagamento por consumo produtivo de insumos e materiais de manutenção produzidos na rede
- f = Pagamento por recorrência a serviços disponibilizados na rede
- g = Recebimento por vendas de insumos e materiais de manutenção a células de produção e serviço
- h = Entrada de valor por vendas de produtos a células de consumo
- i = Entrada de valor por vendas de produtos a consumidores que não participam da rede
- j = Saída de valor por compras de insumos e materiais de manutenção de fornecedores externos à rede
- k = Saída de valor por recorrência a serviços remunerados prestados por agentes externos à rede
- l = Saída de valor por pagamento de força de trabalho
- m = Saída de valor por outras despesas (taxas, impostos etc.)

Células de serviço

- n = Pagamento por consumo de materiais produzidos na rede
- o = Pagamento por recorrência a serviços prestados por outras células de serviço
- p = Recebimento por prestação de serviços a células produtivas e de serviço
- q = Entrada de valor por prestação de serviços a células de consumo
- r = Entrada de valor por prestação de serviços a clientes externos à rede
- s = Saída de valor por compras, junto a fornecedores externos, de materiais necessários à prestação do serviço
- t = Saída de valor por recorrência a serviços remunerados prestados por agentes externos à rede
- u = Saída de valor por pagamento de força de trabalho
- v = Saída de valor por outras despesas (taxas, impostos etc.)

Totalizações por tipo de célula

- A = Valor total de consumo em células de consumo
- B = Entrada total de valor em célula de produção
- C = Saldo do intercâmbio interno de valor para célula de produção
- D = saída total de valor em célula de produção
- E = Excedente em célula de produção
- F = Entrada total de valor em célula de serviço
- G = Saldo do intercâmbio interno de valor para célula de serviço
- H = Saída total de valor em célula de serviço
- I = Excedente em célula de serviço

Rede

- α = Entrada total de valores na rede em moeda corrente
- β = Saída total de valores da rede em moeda corrente
- β = Ponto de equilíbrio da rede
- χ = Margem de equilíbrio da rede
- δ = Circulação de valor entre as células laborais
- Σ = Total de valor corrente na rede
- Ω = Grau de realimentação da rede
- Φ = Total aplicado na rede
- Δ = Total do excedente da rede
- Γ = Taxa percentual de expansão da rede

B) Apresentando o software Rede Solidária

1) Apresentação

O programa Rede Solidária (Redesol) é distribuído sob o regime *copysol*, que garante o livre direito de cópia, modificação e utilização em empreendimentos de economia solidária. Ele foi concebido para facilitar operações de análise e correlação de dados de empreendimentos econômicos, seja na elaboração de projetos tecnofinanceiros de empresas singulares nos setores de produção, comércio e serviço, seja no diagnóstico e prognóstico, com alto grau de detalhamento, de fluxos materiais e de valores em movimentos de rede que integram diversos empreendimentos. Com isso, o programa facilita a gestão estratégica e compartilhada do conjunto dos empreendimentos integrados em rede, com o objetivo de gerar postos de trabalho e distribuir a riqueza produzida, adotando parâmetros auto-sustentáveis, nos quais o consumo dos participantes realimenta a produção dos empreendimentos e permite, com isso, a geração de um volume de riqueza ainda maior a ser compartilhado entre todos, garantindo-se desse modo o bem-viver ecologicamente sustentável do conjunto dos participantes.

O programa permite, pois, analisar a integração de empreendimentos econômicos, gerando diagnósticos e projeções de cenários requeridos ao planejamento estratégico de implantação, agregação e crescimento auto-sustentável de redes de colaboração solidária. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que permite a elaboração de projetos sustentáveis de desenvolvimento econômico local, tanto socialmente quanto ecologicamente, compartilhando bancos de dados sobre empreendimentos produtivos que podem ser replicados em diversas localidades, aproveitando melhor recursos naturais e humanos disponíveis, reafirmando-se a dimensão ética na esfera econômica, consolidando princípios de solidariedade e democracia.

Em seus bancos de dados podem e devem ser adicionados inúmeros projetos de empreendimentos produtivos individuais, familiares e associativos, das empresas que operam no campo da economia solidária, bem como projetos de empreendimentos formulados pelo Sebrae ou publicados em revistas especializadas. Quanto maior e mais diversa a quantidade de projetos, mais satisfatórios serão os prognósticos para possíveis remontagens de cadeias produtivas e expansão das redes. Todas as células adicionadas podem ser, posteriormente, exportadas como projetos, enriquecendo os bancos de dados coletivos e as possibilidades de expansão de todas as redes, permitindo que as pesquisas de sugestões de crescimento destas por cadenciamento (remontagem solidária de cadeias produtivas) possam gerar um número maior de alternativas viáveis para a implantação de novos empreendimentos solidários.

Atenção! A atual versão do programa (*Rede Solidária v. 0.31*) ainda está em fase de testes, podendo ocorrer erros durante sua execução. Recomenda-se o registro e arquivamento periódico dos dados ao final de sessões em que redes ou células tenham sido criadas ou atualizadas.

2) Informações gerais e procedimentos básicos

Para copiar o programa, abra a página <www.redesol.com.br> e clique sobre "software solidário". Em seguida clique sobre o *link* de programa e copie-o no computador. O programa não requer instalação para seu funcionamento. Basta descompactá-lo. É criada pasta c:\Redesol, com os seguintes subdiretórios: *ajuda, comercio, consumo, copia, producao, projeto, rede e servico*. Nessas pastas são armazenados os arquivos gerados automaticamente pelo programa. Se o arquivo "qbasic.exe" não estiver na pasta c:\Redesol, o programa não será executado. Embora o arquivo esteja sob *copyright* de uma empresa privada, esta concedeu sua liberação como *freeware*, sendo distribuída de maneira gratuita na Internet.

O programa roda tanto no Windows quanto no Linux, requerendo-se a execução no *dosemu*. Para a execução do programa não é alterada nenhuma configuração do computador. Para eliminar o programa, basta apagar essas pastas e os arquivos nela existentes.

Para acioná-lo clique com o gerenciador de arquivos sobre o arquivo "redesol.bat" ou "rede solidaria", que está na pasta c:\Redesol.

Uma vez iniciado o programa, utilize as teclas cursoras (setas) <Esc> e <Enter> para mover os menus e acionar as funções. Nesse programa, o *mouse* é inoperante.

O programa possui cinco módulos: abertura, projetos, rede, células e ajuda. Na função de ajuda no módulo de abertura, há um extenso manual sobre a utilização do programa.

Em algumas janelas estão disponíveis, na barra inferior, informações de auxílio sobre ações a executar ou em execução.

3) Notações básicas

a) Códigos de identificação dos atores econômicos ou projetos

O código de um projeto, célula ou agente econômico compõe-se de oito dígitos. O programa não aceita códigos repetidos. Ele monitora a introdução de códigos para evitar repetição.

Ex: BRPRDOES

O primeiro par de dígitos indica o país: BR = Brasil.

O segundo par indica o Estado: PR = Paraná.

O terceiro par indica o município: DO = Curitiba.

O último par indica a célula, o agente econômico ou o projeto: ES.

Os códigos são alfanuméricos, permitindo uma elevada combinação de identificações. A lista de códigos para os diversos países segue as normas da ISO 3166. As redes estaduais, por sua vez, devem normatizar os seus códigos. A relação de códigos para os municípios do Rio Grande do Sul, por exemplo, pode ser aberta em <www.redesolidaria.com.br/redesol/codigos_rs.txt>.

b) Localização

Trata-se de uma seqüência de cinco pares de coordenadas que permitem situar em quadrantes a posição da célula ou agente econômico no planeta, permitindo diagnósticos e projeções em níveis local, microrregional, macrorregional e mundial.

A lista de quadrantes de localização para todos os municípios brasileiros, indexados por Estados e municípios, encontra-se disponível em: <www.redesolidaria.com.br/redesol/quadrantes.txt>. A mesma relação indexada por quadrantes está disponível em: <www.redesolidaria.com.br/redesol/quadrantes2.txt>.

Aos quatro pares indicados nessa relação, acrescenta-se o quadrante do mapa local da cidade, onde a célula está situada. As pesquisas realizadas pelo programa podem ser feitas, assim, com diversas abrangências. Por exemplo, pesquisas que indiquem como delimitador o quadrante G07:E01:D01 terão como resultados

dados dos municípios de Porto Alegre e Guaíba, que estão inscritos nesse quadrante. Se for indicado apenas G07:E01, serão tomados como alvo de pesquisa 24 municípios que compõem essa região geográfica. Esse procedimento de pesquisa permite realizar diagnósticos de rede independentemente da divisão política do território. Assim, um quadrante pode agrupar por proximidade geográfica municípios de Estados ou países diferentes que sejam vizinhos de fronteira ou apenas próximos. De acordo com a abrangência do delimitador indicado, a pesquisa pode ter como alvo empreendimentos de economia solidária que estejam em um largo ou pequeno território. Uma pesquisa, por exemplo, que indique G05 como delimitador terá como alvo diversos municípios do Amapá, do Amazonas, da Bahia, do Ceará, do Maranhão, do Mato Grosso, do Pará, de Pernambuco, do Piauí, de Roraima e do Tocantins. Por sua vez, uma pesquisa que indique como delimitador o quadrante G06:F08:D08:G02:C08 pesquisará apenas uma área composta por regiões de alguns bairros de Curitiba, entre os quais Xaxim, Sítio Cercado e Alto Boqueirão.

c) Setores de ação econômica

Há quatro setores de ação econômica em que se inscrevem as células, identificados por números naturais: setor 1 – consumo; setor 2 – produção; setor 3 – comércio; setor 4 – serviço.

d) Esfera

Há três esferas em que são situados os agentes econômicos, identificadas por números naturais: esfera 1 – rede de colaboração solidária; esfera 2 – Estado; esfera 3 – mercado. É essa classificação que deve ser adotada na introdução de projetos ou células.

Em alguns diagnósticos de rede apresentam-se os seguintes códigos para identificar o agente econômico ou o alvo de dispêndio de valores: R – rede laboral (células de produção, comércio e serviço); C – células de consumo; T – trabalhadores; P – perdas e depreciação; E – Estado; M – mercado.

Essa especificação é gerada automaticamente pelo programa para análise de fluxos de valor em economias de rede.

e) Estatuto

O estatuto de uma célula é sua situação de operatividade em relação à rede. Há três estatutos possíveis, identificados por três números naturais: 1) efetivado – célula que está em operação integrada à rede; 2) aprovado –

célula cuja operação integrada está aprovada, mas ainda não está em operação efetiva; 3) projetado – célula apresentada como projeto ainda não aprovado pela rede.

Essa distinção, quando da introdução das células ou projetos na rede, permite produzir diagnósticos e prognósticos sobre o comportamento da rede como um todo, considerando o que ocorreria se células projetadas fossem efetivadas, ou qual será o comportamento futuro real da rede quando células aprovadas entrarem em operação.

f) Data de operação

Trata-se da data em que uma célula entra em operação. A notação é feita compondo-se ano, mês e dia, na seguinte forma. Uma célula que entrou em operação no dia 14 de setembro de 1998 tem como data de operação o seguinte número: 19980914, sendo 1998 (ano), 09 (mês) e 14 (dia). Uma célula que entre em operação em 2 de dezembro de 2003, terá como data de operação o número 20031202, sendo 2003 (ano), 12 (mês) e 02 (dia).

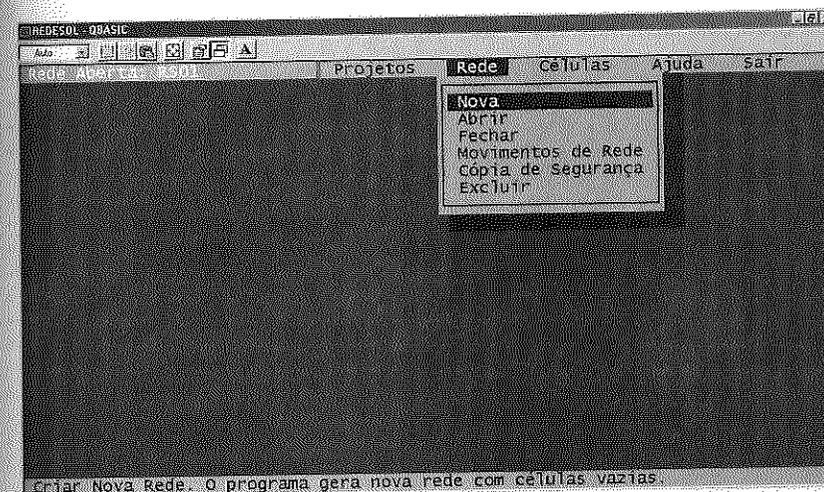
4) Funções básicas

Sobre as funções básicas do programa (pesquisar, exibir, editar, salvar e imprimir), convidamos o leitor a ler o manual de ajuda que vem no próprio programa. Quaisquer dúvidas poderão ser retiradas no fórum eletrônico aberto em <www.redesolidaria.com.br>.

Os diversos módulos operam com a mesma lógica e com funções idênticas. Assim, evitaremos repetir no módulo de serviço, por exemplo, explicações que já tenham sido feitas nos módulos de produção e comércio. Por isso, recomendamos seguir a exposição nesta seqüência até o fim, sem saltar os diversos passos apresentados.

5) Como usar o programa

Ao se acionar o programa, é iniciado o módulo de *abertura*, que permite ativar os demais módulos básicos, manejar cópias de segurança ou sair do programa. As funções ou módulos disponíveis são: a) projetos (ativar módulo); b) rede (nova, abrir, fechar, movimentos de rede, cópia de segurança, excluir); c) células (consumo, produção, comércio e serviço); d) ajuda (comandos, sobre, histórico e registro); e) sair (sair).



1. Vamos iniciar uma nova rede

1. No módulo de abertura ative a função: REDE → NOVA

Para ativar qualquer função, mova o cursor com as teclas <<->, <↑>, <↓>, <->>, até posicionar o destaque sobre ela e tecle <Enter>.

2. Indique o nome da rede (por exemplo: NOVAREDE) e tecle <Enter>. A rede é criada imediatamente. Repare no canto superior esquerdo da janela a indicação de que a rede criada já esta aberta:

Rede aberta: NOVAREDE | Projetos Rede Células Ajuda Sair

Lembre-se de que o nome da rede só pode conter oito dígitos no máximo.

Essa NOVAREDE já surge com quatro células (uma de consumo, uma de produção, uma de comércio e uma de serviço). Essas quatro células, entretanto, estão vazias.

Quando uma rede é criada no programa, são gerados diversos arquivos e bancos de dados relacionados a cada uma dessas células, que ainda não possuem dados armazenados.

Você poderá excluir, atualizar ou multiplicar cada célula dessas, como pode fazer com qualquer outra célula que venha a ser criada ou importada.

2. Criando células na rede

2.1 Criando uma célula de consumo

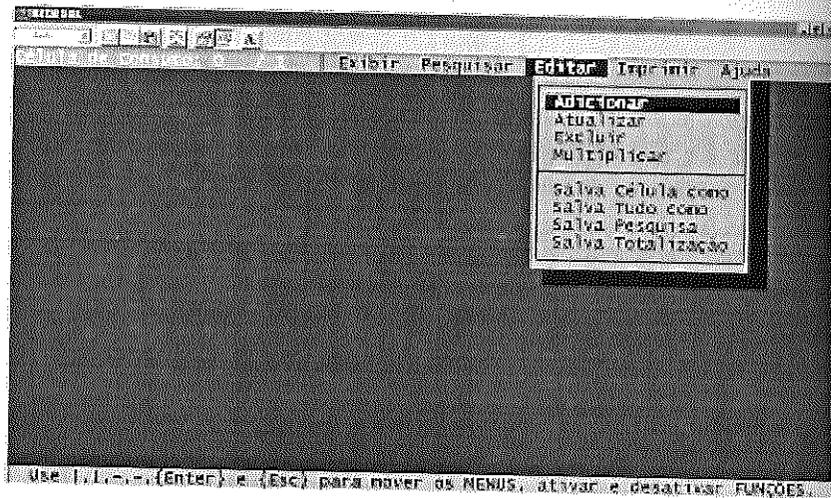
2.1.1 Ative a função: Células → Consumo

Repare no canto superior esquerdo que o módulo de consumo foi ativado, que há uma célula de consumo nessa rede e que nenhuma célula está aberta nesse momento.

Célula de consumo: 0/1 | Projetos Rede Células Ajuda Sair

Se houvesse cinco células de consumo na rede e a célula número 3 estivesse aberta, seria exibida a seguinte informação no canto superior esquerdo: "Célula de consumo: 3/5"

2.1.2 Ative a função: Editar → Adicionar



É exibido então o seguinte cadastro:

Cadastro	
Nome	
Código	
Localização	
Endereço	
Complemento	
Bairro	
Cidade Estado País	
CEP	
Fone	Fax
E-mail	
Web Page	
N. Consumidores	
Data de operação	
Estatuto	
Coordenação	
Observações	

Preencha os campos do seguinte modo:

- Nome: o nome da cooperativa de consumo. Por exemplo: Grupo de Aquisicao Solidaria.
- Código: o código alfanumérico do empreendimento. Por exemplo: BRSPFEAW.
- Localização: o código de localização da cidade do empreendimento. Por exemplo: G06:F08:G07:H05:E02.
- Endereço.
- Complemento.
- Bairro.
- Cidade.
- Estado.
- País.
- CEP.
- Fone.
- Fax.
- E-mail.
- Web page.

- N. Consumidores: o número de consumidores que compõem a célula.
- Data de operação: a data em que a célula entrou ou entrará em operação, conforme a formatação indicada anteriormente.
- Estatuto: a situação de funcionamento da célula, indicada pelos números 1, 2 ou 3, como já explicado.
- Coordenação: o nome dos coordenadores ou contatos.
- Observações: espaço para alguma informação adicional.

Lembre-se:

- você não deve introduzir caracteres acentuados, vírgulas ou cedilha.
- não introduza pontos para indicar casas de milhar.
- o ponto deve ser usado apenas para indicar casa decimal.

Observação: Nas próximas versões do programa essas limitações serão corrigidas.

Após a introdução dos dados, aparecerá a seguinte tela:

Lista de consumo de célula de consumo N. 2	
Item	
Quantidade (n)	
Unidade	
Compra no mercado (n)	
Compra na Rede (n)	
Compra do Estado (n)	
Fornecedor	

Preencha do seguinte modo:

- Item: o item adquirido com suas especificações (ex.: arroz branco).
- Quantidade: volume total adquirido (ex.: 50).
- Unidade: a unidade (kg, litros, peças etc.).
- Compra no mercado: o valor gasto ao adquiri-lo no mercado.
- Compra na rede: o valor gasto ao adquiri-lo na rede (ex.: 100.35). Não introduza o sinal R\$. Use ponto para indicar casa decimal.
- Compra do Estado: o valor pago junto ao Estado.
- Fornecedor: o código do fornecedor (gerado conforme explicado anteriormente).

Após introduzir os dados do primeiro item de consumo, o programa pergunta, com as opções de resposta "sim" e "não", se você quer adicionar

outro item de consumo. Se quiser adicionar outros itens, teclé: "S". Ao finalizar a introdução da lista, teclé "N". O programa responderá: "Célula adicionada com sucesso". Pressione então alguma tecla para liberar o menu.

Observação: Os campos indicados com "(n)" somente podem ser preenchidos com valores numéricos. Não podem ser usados cifrões, letras ou vírgulas.

2.1.3 Ative a função: Exibir → Cadastro

Aparecerá o cadastro da Célula 1, que está vazia. Usando os cursores (as teclas com setas) para cima e para baixo, vá até a célula 2. Será exibido o cadastro da célula de consumo que você acabou de introduzir. Usando os cursores para a esquerda e para a direita você pode acionar os menus.

2.1.4 Ative a função: Exibir → Consumo

Será exibida a lista de consumo dessa célula que você acabou de introduzir.

Para mover o texto use as teclas: <↑>, <↓>, <Page Up>, <Page Down>, <Home> e <End>.

Repare, na linha de base da janela, as opções disponíveis:

Linha 21/25 1=Ajuda 2=Ir p/ 3=Busca 4=Grava 5=Impr. Esc=Sai

Linha 21/25: indica a última linha exibida e o número total de linhas do arquivo.

1 = Ajuda: teclando-se o número 1, tem-se um quadro de ajuda.
2 = Ir p/: teclando-se 2, você pode indicar o número da linha que deseja exibir.

3 = Busca: teclando-se 3, você pode pesquisar a lista por qualquer chave de busca.

4 = Grava: teclando-se 4, você pode salvar o arquivo nos formatos texto e HTML.

5 = Imprimir: teclando-se 5, você pode imprimir esse arquivo.
Esc = Sai: teclando <Esc>, você retorna à exibição do cadastro.

Teclando <Esc> mais uma vez, você retornará ao Módulo de Abertura.

2.1.5 Fechando o programa

No Módulo de Abertura,

Ative a função: Rede —» Fechar

Ative a função: Sair —» Sair

Observação: Você também pode ativar a função “Sair” e fechar o programa sem fechar a rede que estava aberta. Nesse caso, quando acionar o programa novamente, ele será iniciado já com esta rede aberta.

2.2 Criando uma célula de produção

2.2.1 Ative a função: Células —» Produção

Após iniciar o programa e abrir a rede escolhida (em nosso caso, a NOVAREDE), ative a função Células —» Produção.

Repare no canto superior esquerdo que o módulo de produção foi ativado, que há uma célula de produção nessa rede e que nenhuma célula está aberta nesse momento.

Célula de produção: 0 / 1 | Projetos Rede Células Ajuda Sair

Se houvesse cinco células de produção na rede e a célula número 3 estivesse aberta, seria exibida a seguinte informação no canto superior esquerdo: “Célula de Produção: 3/5”.

2.2.2 Ative a função: Editar —» Adicionar

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Indicações gerais

Nome
Localização
Código
Endereço
Complemento
Bairro
Cidade
CEP
Fone
E-mail
Web Page
Produtos
Reg. de operação
Data de operação
Estatuto
Coordenação
Observações

<Enter> p/ manter ou digite novos dados. Não use vírgula, cedilha, acentos

- Preencha os campos do seguinte modo:
- Nome: o nome do empreendimento produtivo. Por exemplo: Padaria Comunitaria Vila Vitoria.
- Código: o código alfanumérico do empreendimento. Por exemplo: BRSPFEAX.
- Localização: o código de localização da cidade do empreendimento. Por exemplo: G06:F08:G07:H05:E02.
- Endereço.
- Complemento.
- Bairro.
- Cidade.
- Estado.
- País.

- CEP.
- Fone.
- Fax.
- *E-mail*.
- *Web page*.
- Produtos: indique os produtos elaborados na célula.
- Regime de operação: jornada normal de trabalho na célula.
- Data de operação: a data em que a célula entrou ou entrará em operação, conforme a formatação indicada anteriormente.
- Estatuto: a situação de funcionamento da célula, indicada pelos números 1, 2 ou 3, como já explicado anteriormente.
- Coordenação: indique o nome dos coordenadores ou contatos.
- Observações: espaço para alguma informação adicional.
- Confirmar dados: tecle "sim" ou "não" conforme os dados estejam corretos ou seja necessário alterá-los.

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Capacidade mensal de produção

Produto
 Tipo
 Capacidade / Mês (n)
 Unidade
 Observação

- Indique o produto, o seu tipo, a capacidade mensal de produção (em quilos, litros etc.) e a unidade (kg, l etc.). Não entre com 1 tonelada ou 500 gramas, mas 1000 kg ou 0.5 kg.
- Confirmar dados: "sim" ou "não".
- Adicionar outro ("sim" ou "não"): Escolha "sim" se você quer entrar com mais alguma linha de produção. Ex: se além de pães, quiser entrar com uma linha de biscoitos, outra de salgadinhos etc.

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Investimento fixo

Especificação
 Quantidade (n)
 Vida útil (n)
 Código do fornecedor
 Valor total (Rede) (n)
 Valor total (Mercado) (n)

- Entre com cada um dos itens que compõem o investimento fixo, a quantidade, a vida útil, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado: "rede" ou "mercado".
- Confirmar dados ("sim" ou "não")
- Adicionar outro: adicione todos os itens: (um de cada vez).

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custos fixos

Especificação
 Código do fornecedor
 Valor (Rede) (n)
 Valor (Mercado) (n)

Não incluir:

- * materiais de manutenção;
- * retirada dos sócios e encargos sociais;
- * depreciação de equipamentos.

Esses itens serão calculados automaticamente a partir de outras entradas.

- Entre com cada um dos itens que compõem o custo fixo, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado: "rede" ou "mercado".
- Confirmar dados ("sim" ou "não").
- Adicionar outro ("sim" ou "não").

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custo mensal de remuneração do trabalho

Função de trabalho
Quantidade
Remuneração individual
Encargo social individual
Jornada semanal

- Entre com a função de trabalho, quantas pessoas atuam nessa função, a remuneração de cada uma e o respectivo recolhimento social, bem como a jornada de trabalho. Caso o trabalhador execute mais de uma função, considere apenas a função principal.
- Confirmar dados (“sim” ou “não”).
- Adicionar outro (“sim” ou “não”).

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custo mensal de matérias-primas

Especificação
Quantidade total (n)
Unidade
Código do Fornecedor 1
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)
Código do Fornecedor 2
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)
Código do Fornecedor 3
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)

- Entre com o insumo, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
- Confirmar dados (“sim” ou “não”).
- Adicionar outro (“sim” ou “não”).

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custo mensal de materiais de manutenção

Especificação
Quantidade total (n)
Unidade
Código do Fornecedor 1
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)
Código do Fornecedor 2
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)
Código do Fornecedor 3
- quantidade adquirida (n)
- valor unitário (Rede) (n)
- valor unitário (Mercado) (n)

- Entre com o item, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
- Confirmar dados (“sim” ou “não”).
- Adicionar outro (“sim” ou “não”).

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custo de aquisição por unidade produzida

Produto:

	Insumo	Quantidade	Unidade	Valor
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

- Para cada produto, entre com os insumos, a embalagem unitária, a etiqueta etc., indicando a quantidade, a unidade e o valor.
- Confirmar dados ("sim" ou "não").

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Custo mensal de comercialização

Item

Valor % (Estado) (n)

Valor % (Rede) (n)

Valor % (Mercado) (n)

Valor % (Outros) (n)

Código

- Entre com cada item que compõe o custo de comercialização, impostos, comissão, frete, perdas e propaganda, e indique o código de quem recebe pela atividade. Trata-se de percentual sobre o faturamento.

- Confirmar dados ("sim" ou "não").
- Adicionar outro ("sim" ou "não").

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Preço de venda por unidade

Produto

Custo de matérias-primas

Custo fixo unitário

Despesas de comercialização %

Excedente líquido em %

Preço de venda por unidade

- Para cada produto indicado anteriormente, o programa calcula os diversos custos e despesas, bastando apenas indicar o excedente líquido desejado.
- O programa, então, calcula e exhibe o preço de venda.
- Confirmar dados: escolha "sim" se o preço estiver razoável; escolha "não" se quiser alterá-lo.

Adicionar célula de produção | Exibir Pesquisar Editar Imprimir Ajuda

Receita operacional mensal

Produto

Produção mensal

Unidade

Preço unitário

Quantidade vendida para células de consumo (n)

Quantidade vendida para células laborais (n)

Quantidade vendida no mercado (n)

Faturamento mensal com este produto

- O programa, então, indica para cada produto sua produção mensal, seu preço unitário e sua unidade de medida.
- Entre com as quantidades (volumes) vendidas, indicando-as nos campos adequados ("células de consumo", "células laborais" ou "mercado").
- O programa indica, então, o faturamento mensal com o produto.
- O programa consulta se deve salvar todas as alterações realizadas desde o início ("sim" ou "não"). Caso você estivesse apenas corrigindo os dados de uma célula adicionada anteriormente, poderia, talvez, preferir deixar como estavam. Mas, como você está criando uma nova célula, escolha "sim", atualizando a célula com os dados introduzidos.

2.2.3 Ative a função: Exibir —> Cadastro

Aparecerá o cadastro da Célula 1, que está vazia. Usando os cursores (as teclas com setas) para cima e para baixo, vá até a Célula 2. Será exibido o cadastro da célula de produção que você acabou de introduzir. Usando os cursores para a esquerda e para a direita você pode acionar os menus.

2.2.4 Ative a função: Exibir —> Detalhes

Será exibido um diagnóstico completo do empreendimento que você acabou de introduzir. Movimente-o usando as teclas <↑>, <↓>, <Page Up>, <Page Down>, <Home> e <End>.

Desça até o final do arquivo. Você então encontrará quatro tabelas geradas automaticamente pelo programa.

Demonstração de resultados

1. Receita operacional (%)
2. Custo de matérias-primas (%)
3. Custo de comercialização (%)
4. Custo fixo (%)
5. Custo total (2 + 3 + 4) (%)
6. Excedente líquido (1 - 5) (%)
7. Margem de contribuição [1 - (2 + 3)] (%)
8. Ponto de equilíbrio [4 / (7 / 1)] (%)

A tabela de demonstração dos resultados tem o mesmo formato da tabela que já analisamos no capítulo 3 deste livro sobre detalhamento empresarial.

Investimento inicial

1. Investimento fixo (%)
2. Custo de aquisição de matérias-primas (%)
3. Custo fixo (%)
4. Capital de giro (2 + 3) (%)
5. Subtotal (1 + 4) (%)
6. Reserva técnica (10% sobre item 4) (%)
7. Total (5 + 6) (%)

Igualmente, a tabela de investimento inicial tem o mesmo formato da tabela similar analisada naquele capítulo.

Por fim, as duas últimas tabelas referem-se à “realimentação da rede laboral”, isto é, às demandas da nova célula que serão atendidas por outras

células dessa rede local ou de outras redes que sejam fornecedoras de insumos ou equipamentos, ferramentas, serviços etc., que estão desmembradas em demandas atendidas para o investimento fixo e demandas atendidas mensalmente, no atendimento de insumos, materiais de manutenção e outros.

- Tecler <Esc> para sair da página de detalhes.
- Teclando <Esc> mais uma vez, você chega à página de abertura.

2.3 Criando uma célula de comércio

2.3.1 Ative a função: Células —> Comércio

Após iniciar o programa e abrir a rede escolhida (em nosso caso, a NOVAREDE), ative a função Células —> Comércio.

2.3.2 Ative a função: Editar —> Adicionar

◆ Indicações gerais

- Preencha os campos como explicado anteriormente.
- Na linha de “produtos”, indique os diversos produtos ou classes de produtos que serão comercializados pelo empreendimento.
- Confirmar dados: tecler “sim” ou “não” conforme os dados estejam corretos ou seja necessário alterá-los.

◆ Investimento fixo

- Entre com cada um dos itens que compõem o investimento fixo, a quantidade, a vida útil, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
- Confirmar dados (“sim” ou “não”).
- Adicionar outro: adicione todos os itens (um de cada vez).

◆ Custos fixos

- Entre com cada um dos itens que compõem o custo fixo, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
- Confirmar dados (“sim” ou “não”).
- Adicionar outro (“sim” ou “não”).

- ♦ *Custo mensal de remuneração do trabalho*
 - Entre com a função de trabalho, quantas pessoas atuam nessa função, a remuneração de cada uma e o respectivo recolhimento social, bem como a jornada de trabalho. Caso o trabalhador execute mais de uma função, considere apenas a função principal.
 - Confirmar dados (“sim” ou “não”).
 - Adicionar outro (“sim” ou “não”).
- ♦ *Custo mensal de aquisição de produtos*
 - Entre com o produto, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
 - Confirmar dados (“sim” ou “não”).
 - Adicionar outro (“sim” ou “não”).
- ♦ *Custo mensal de materiais de manutenção*
 - Entre com o item, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado (“rede” ou “mercado”).
 - Confirmar dados (“sim” ou “não”).
 - Adicionar outro (“sim” ou “não”).
- ♦ *Custo mensal de comercialização*
 - Entre com cada item que compõe o custo de comercialização, impostos, comissão, frete, perdas, propaganda e indique o código de quem recebe pela atividade. Trata-se de percentual sobre o faturamento.
 - Confirmar dados (“sim” ou “não”).
 - Adicionar outro (“sim” ou “não”).
- ♦ *Preço de venda por unidade*
 - Indique o excedente líquido desejado.
 - O programa então calcula e exibe o preço de venda.
 - Confirmar dados: escolha “sim” se o preço estiver razoável; escolha “não” se quiser alterá-lo.
- ♦ *Receita operacional mensal*
 - O programa, então, indica para cada produto a previsão de comércio mensal, seu preço unitário e sua unidade de medida.
 - Entre com as quantidades (volumes) vendidas, indicando-as nos campos adequados (“células de consumo”, “células laborais” ou “mercado”).

- O programa indica, então, o faturamento mensal com o produto.
- O programa consulta se deve salvar todas as alterações realizadas desde o início (“sim” ou “não”). Caso você estivesse apenas corrigindo os dados de uma célula adicionada anteriormente, poderia, talvez, preferir deixar como estavam. Mas como você está criando uma nova célula, escolha “sim”, atualizando a célula com os dados introduzidos.

2.3.3 Ative a função: Exibir → Cadastro

Aparecerá o cadastro da Célula 1. Usando os cursores, vá até a Célula 2. Será exibido o cadastro da célula de comércio que você acabou de introduzir. Usando os cursores para a esquerda e para a direita você pode acionar os menus.

2.3.4 Ative a função: Exibir → Detalhes

Será exibido um diagnóstico completo do empreendimento que você acabou de introduzir. Ao final do arquivo você encontrará quatro tabelas geradas automaticamente pelo programa.

- As tabelas de “demonstração dos resultados” e “investimento inicial” têm o mesmo formato das tabelas que já analisamos no capítulo 3 deste livro sobre detalhamento empresarial.
- As duas últimas tabelas referem-se à “realimentação da rede laboral”, como explicamos ao analisar o módulo de produção.
- Tecler <Esc> para sair da página de detalhes.
- Teclando <Esc> mais uma vez, você chega à página de abertura.

2.4 Criando uma célula de serviço

2.4.1 Ative a função: Células → Serviço

Após iniciar o programa e abrir a rede escolhida (em nosso caso, a NOVAREDE), ative a função Células → Serviço.

2.4.2 Ative a função: Editar → Adicionar

- ♦ *Indicações gerais*
 - Preencha os campos como explicado anteriormente.
 - Na linha de “serviços”, indique os serviços prestados pelo empreendimento.

- Confirmar dados: tecle "sim" ou "não" conforme os dados estejam corretos ou seja necessário alterá-los.
- ♦ *Previsão mensal de serviços*
 - Serviço: entre com o serviço.
 - Tipo: entre com o tipo do serviço.
 - Previsão de horas gastas: entre com o total de horas previsto para o tipo de serviço prestado.
 - Observação: entre com algum detalhe adicional.
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro: adicione todos os serviços previstos, um de cada vez.
- ♦ *Investimento fixo*
 - Entre com cada um dos itens que compõem o investimento fixo, a quantidade, a vida útil, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado ("rede" ou "mercado").
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro: adicione todos os itens: um de cada vez.
- ♦ *Custos fixos*
 - Entre com cada um dos itens que compõem o custo fixo, o código do fornecedor e o valor total pago pelo item no campo apropriado ("rede" ou "mercado").
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro ("sim" ou "não").
- ♦ *Custo mensal de remuneração do trabalho*
 - Entre com a função de trabalho, quantas pessoas atuam na função, a remuneração de cada uma e o respectivo recolhimento social, bem como a jornada de trabalho. Caso o trabalhador execute mais de uma função, considere apenas a função principal.
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro ("sim" ou "não").
- ♦ *Custo mensal de materiais diretos*
 - Entre com o produto, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado ("rede" ou "mercado").

- Confirmar dados ("sim" ou "não").
- Adicionar outro ("sim" ou "não").
- ♦ *Custo mensal de materiais de manutenção*
 - Entre com o item, a quantidade total, sua unidade (kg, l etc.), o código dos fornecedores, a quantidade adquirida de cada um e o valor unitário (por kg, l etc.) no campo apropriado ("rede" ou "mercado").
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro ("sim" ou "não").
- ♦ *Custo mensal de materiais diretos por serviços prestados*
 - Para cada serviço anteriormente indicado na tela, entre com os materiais diretos necessários, indicando a quantidade, a unidade e o valor. Por exemplo: no caso de um serviço de limpeza, seriam os detergentes e outros materiais consumidos na realização do serviço.
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
- ♦ *Custo mensal de comercialização*
 - Entre com cada item que compõe o custo de comercialização, impostos, comissão, frete, perdas, propaganda e indique o código de quem recebe pela atividade. Trata-se de percentual sobre o faturamento.
 - Confirmar dados ("sim" ou "não").
 - Adicionar outro ("sim" ou "não").
- ♦ *Preço de venda por serviço prestado*
 - Indique o excedente líquido desejado.
 - O programa então calcula e exibe o preço de venda.
 - Confirmar dados: escolha "sim" se o preço estiver razoável; escolha "não" se quiser alterá-lo.
- ♦ *Receita operacional mensal*
 - O programa, então, indica, para cada serviço, sua quantidade mensal realizada e seu preço unitário.
 - Entre com a quantidade de serviços vendidos, indicando-a nos campos adequados ("células de consumo", "células laborais" ou "mercado").
 - O programa indica então o faturamento mensal com cada serviço.
 - O programa consulta se deve salvar todas as alterações realizadas desde o início ("sim" ou "não"). Caso você estivesse apenas corrigindo os dados de uma célula adicionada anteriormente, poderia, talvez, preferir deixar como estavam. Mas como você está criando uma nova célula, escolha "sim", atualizando a célula com os dados introduzidos.

2.4.3 Ative a função: Exibir → Cadastro

Aparecerá o cadastro da Célula 1. Usando os cursores, vá até a Célula 2. Será exibido o cadastro da célula de serviço que você acabou de introduzir. Usando os cursores para a esquerda e para a direita você pode acionar os menus.

2.4.4 Ative a função: Exibir → Detalhes

Será exibido um diagnóstico completo do empreendimento que você acabou de introduzir. Ao final do arquivo você encontrará quatro tabelas geradas automaticamente pelo programa.

- As tabelas de “demonstração dos resultados” e “investimento inicial” têm o mesmo formato das tabelas que já analisamos no capítulo 3 deste livro sobre detalhamento empresarial.
- As duas últimas tabelas referem-se à “realimentação da rede laboral”, como explicamos ao analisar o módulo de produção.
- Tecle <Esc> para sair da página de detalhes.
- Teclando <Esc> mais uma vez, você chega à página de abertura.

2.5 Realizando diagnósticos de rede

Com a rede aberta, ative o módulo de Rede → Movimentos de Rede.

A função “exibir” permite mostrar diagnósticos que já tenham sido elaborados anteriormente pela função “pesquisa”. É possível exibir:

- Diagnóstico – apresenta diagnósticos de rede como mostra a Imagem 5.
- Pesquisas – permite exibir as pesquisas anteriormente realizadas por diagnóstico de consumo final, diagnóstico de fluxo material, diagnóstico de fluxo de valores, cadenciamento por célula, cadenciamento por produto/serviço, diagnóstico por grau de conectividade, totalização de dados, sugestões e consulta do catálogo.
- Mapeamento – ainda não está disponível nesta versão. Permitirá visualizar graficamente as posições das células sobre mapas considerando seus quadrantes, facilitando a visualização de cadenciamentos e a agilização de fluxos materiais, em estratégia de logística de distribuição etc.
- Catálogo – exibe o catálogo de todos os agentes econômicos que mantêm relações com as células. Possibilita também gravar e imprimir os dados dos agentes econômicos.
- Ir para – posiciona a exibição do catálogo de agentes econômicos em um determinado registro.

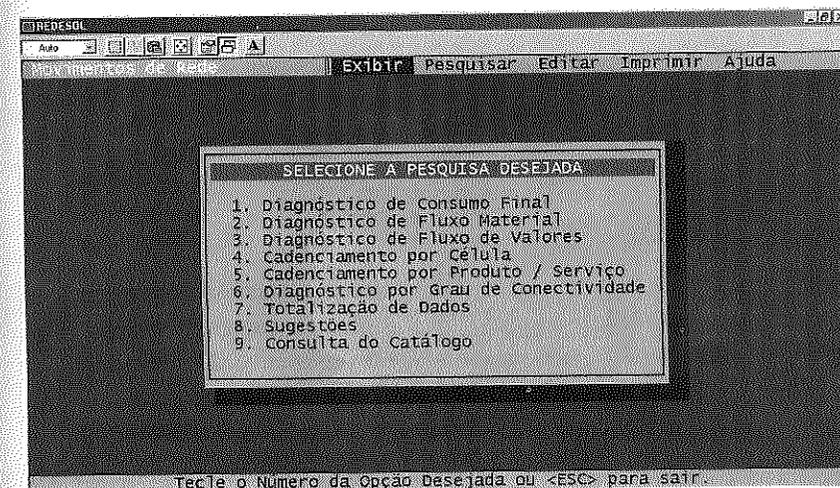


Imagem 5 – Diagnósticos de movimentos de rede

A função “pesquisar” permite realizar vários tipos de diagnósticos e ações prospectivas analisando todo o conjunto de células que compõem os bancos de dados da rede local.

- Consumo final – relaciona todos os itens de consumo final, totalizando os valores e indexando-os por ordem de aquisição no mercado.
- Fluxo material – relaciona todos os itens de consumo produtivo das células laborais, totalizando os valores e indexando-os por ordem de magnitude.
- Fluxo de valores – analisa todos os fluxos de valores entre as células, segundo os parâmetros apresentados na primeira seção deste capítulo.
- Cadenciamento – permite pesquisar o perfil das cadeias produtivas da rede por:
 - a) célula – indica as demais células encadeadas a uma célula selecionada;
 - b) produto/serviço – indica células que disponibilizam ou consomem um produto ou serviço selecionado;
 - c) conectividade – indica as células por número de conexões, possibilitando visualizar células hiperconectadas.
- Sugestões – elabora diagnósticos que permitem reelaborar a estratégia de crescimento da rede, tanto por cadenciamento quanto por fissão, possibilitando corrigir, por exemplo, fluxos de valores. Na sugestão de cadenciamento, o programa recorre ao banco de projetos para localizar

células que poderiam ser introduzidas para satisfazer demandas ainda satisfeitas pelo mercado capitalista.

- Catálogo – pode-se pesquisar o catálogo pelos seguintes campos: nome, código, localização, setor, esfera, estatuto, data de operação, produtos, rua, complemento, bairro, cidade, Estado, país, CEP, fone, fax, e-mail, Web page, observações.

A função “editar” abre várias opções:

- Agregar rede – permite agregar uma outra rede fundindo os registros de ambas. É possível agregar uma, algumas ou todas as células de uma outra rede. Indique o local em que se encontra o arquivo. Depois indique o nome do arquivo que contém os dados da rede a ser agregada.
- Exportar rede – permite exportar os dados da rede para que sejam agregados por outra rede ou em um outro banco de projetos. Igualmente é possível exportar uma, algumas ou todas as células da rede.
- Catálogo – seguindo os procedimentos gerais de edição, esta função possibilita editar o catálogo de agentes nas seguintes operações: “adicionar”, “atualizar”, “excluir”, “importar” e “exportar”.
- Importar projeto – permite importar um ou mais projetos à rede existente. Ao ser importado, o projeto é introduzido como uma nova célula. Você poderá editá-lo normalmente como faz com qualquer outra célula.
- Salvar pesquisas – permite salvar as últimas pesquisas realizadas sobre: diagnóstico de consumo final, diagnóstico de fluxo material, diagnóstico de fluxo de valores, cadenciamento por célula, cadenciamento por produto/serviço, diagnóstico por grau de conectividade, totalização de dados, sugestões e consulta do catálogo.

A função “imprimir” permite imprimir todas as últimas pesquisas realizadas por diagnóstico de consumo final, diagnóstico de fluxo material, diagnóstico de fluxo de valores, cadenciamento por célula, cadenciamento por produto/serviço, diagnóstico por grau de conectividade, totalização de dados, sugestões e consulta do catálogo.

26. Dinâmicas para atividades de inclusão da dimensão humana nas redes solidárias*

- que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo.
- que for o teu desejo, assim será tua vontade.
- que for a tua vontade, assim serão teus atos.
- que forem teus atos, assim será teu destino.

Brihadaranyaka Upanishad IV, 4.5

I. Apresentação

O inusitado deste capítulo se dá a partir do desafio que nos é apresentado ao correlacionarmos seu conteúdo com o contexto das outras partes deste livro. Aqui estaremos dialogando sobre formas de lidar com o abstrato, o subjetivo, o imaginário, valores, crenças, conceitos, regras, sem uma intenção lógica de postular papéis e cenários.

Como dialogar com você aí do outro lado da folha, sem o ímpeto de criar uma abstração, no que deve ser uma mensagem concreta e uma aplicação prática do que fazemos e somos enquanto imagens reais de dimensões do humano, que se revela no contato do existir diário dos relacionamentos?

Uma possibilidade que me aponta o coração neste momento é que o ponto de partida é a honestidade. Honestidade em relação a nós mesmos/as, no reconhecimento de que somos parte de uma corrente vital mais ampla, que partilha, coopera, insere, une, em um movimento de aproximação definido, um processo associativo em infinito estágio de diversidade, que pode se modificar até o movimento de distanciamento denominado “processo dissociativo” que em desequilíbrio acumula, compete, exclui, individualiza. É... É assim mesmo o existir humano nesse cantinho do universo, a dualidade se fazendo presente quando mergulhamos nesse conflito entre fixar e fluir, onde podemos nos situar como meros espectadores alijados de nossa capacidade de nos desenvolver, edificando bloqueios e tensões em nossos pontos de interseção, ou... aprendemos a relaxar, nos entregando ao fluxo das propostas da vida, de modo que a corrente flua intensamente em nós.

* Este capítulo foi elaborado por Valéria Barreto, da Associação Rural Artesanal Mãos Mineiras para o Eco-Desenvolvimento

2. Competir ou cooperar?

Temos visto, ao longo de estudos e observações das relações entre as espécies nos últimos séculos, uma ênfase ao mito da “natureza competitiva” do ser humano como uma realidade única. De Darwin a Capra, vamos tratar a violência, a competição, a dominação, a opressão, o comportamento destrutivo da espécie humana com explicações pseudocientíficas, como fenômenos intrinsecamente naturais da espécie, ou vamos encarar de frente a realidade dos valores culturais de nossa sociedade, que em uma lógica perversa de dominação, manipulação e competição tem se destituído de atitudes e sentimentos de generosidade, amor, solidariedade, inclusão, respeito, delicadeza, cooperação?

Em *Ensaio sobre o homem*, na página 46, Ernst Cassirer destaca o que podemos chamar de relativismo biológico:

A realidade não é uma coisa singular e homogênea; é imensamente diversificada, e tem tantos esquemas e padrões diferentes quanto há organismos diferentes. Cada organismo é, por assim dizer, um ser monádico, tem um mundo só seu porque tem uma experiência só sua.

Mais adiante reafirma que “a racionalidade é de fato um traço inerente a todas as atividades humanas”; porém,

o homem não pode fugir à sua própria realização. Não pode senão adotar as condições de sua própria vida. Não estando mais em um universo meramente físico, o homem vive em um universo simbólico. A linguagem, o mito, a arte e a religião são partes desse universo. São os variados fios que tecem a rede simbólica, o emaranhado da experiência humana.

Momentos numinosos esses (com sua bênção pai Jung, que os define como todas as relações que compõem a luz e a sombra). Há um privilégio em nosso existir neste tempo de passagem, tempo numinoso, que nos aproxima e nos mostra que ninguém transforma ninguém, nem se transforma sozinho. Esta é a condição bela do encontro: a transformação mútua, a trans-mútuação, em que somos convocados/as a ser aquilo que somos.

Tenho presente um sentimento do “à vontade” neste convite a você para de mãos dadas fazer a dança da vida e assim vitalizar a tribo, encantar a luta, acender o lume, recriar o mistério, manter aceso o archote da re-evolução, transcendendo os paradigmas e paradoxos que, como nunca, se abatem sobre nossos corpos-mente-coração-espírito, sobre nós que vivenciamos uma relação

de interdependência na condição de rede, pessoa, grupo, interagindo e exercendo entre nós uma influência mútua, capaz de fazer brilhar o *luminar* (pessoa de grande saber) que nos habita.

Temos trabalhado em diferentes segmentos da sociedade apoiando mudanças positivas para o bem mundial. Temos por missão incandescer o lúmen desse planeta que termina seu ciclo de latência e vai ao encontro de seu destino de brilho infinito.

3. Dinâmicas de quê? Para quê?

Peço licença ao mano Guattari para transcrever da página 59 de *Revolução molecular: pulsações políticas do desejo* o trecho que se segue:

Conspirar quer dizer respirar junto, e é disso que somos acusados; eles querem nos impedir de respirar porque nós nos recusamos violentamente a respirar em seus locais de trabalho asfixiantes, em suas relações individuais, familiares, em suas casas atomizantes. Há um atentado que confesso ter cometido, é o atentado contra a separação da vida e do desejo, contra o sexismo nas relações interindividuais, contra a redução da vida a uma prestação de salário.

Estamos trabalhando em um contexto de insurgência sobre a ordem estabelecida da normose, do estilo de vida neurótico ou adaptado, do trabalho unilateral de só utilizar a mente racional nos projetos. As dinâmicas possibilitam vivências, que ao serem refletidas e partilhadas gestam um aprendizado pessoal e grupal libertador: autoconhecimento, reconhecimento da pessoa como ser único, experiências de expansão e recolhimento, percepção do todo e das partes, desenvolvimento da consciência crítica da vida e da realidade que nos cerca, confronto, avaliação, tomada de decisão, sistematização de conteúdos, sentimentos e vivências; enfim, a construção coletiva do saber.

Por isso, em nossos encontros temos o atrevimento de abrir espaços para nos olhar nos olhos, abraçar, dançar juntos, conspirar com o amor, o riso, o choro, a alegria, confraternizar o lúdico, a arte, o belo, o imaginário, o espiritual, partilhar nossas neuras e ansiedades, soltar nosso bicho da coleira, na expressão desses tão diferentes sentimentos humanos, num exercício infundável de expansão e recolhimento, e sempre, sempre temos chegado aos objetivos propostos em nossos espaços de convivência, pois atuar integralmente nos tem instrumentalizado para criar alianças além do visível, tem sido a tônica de nossos encontros na organização das redes solidárias.

4. Por falar em atuar, que tal arregaçar as mangas?

Aqui vão algumas dicas de utilização das propostas que serão apresentadas:

- Não perca de vista o fato de estar tocando em seres humanos – pensamentos, sentimentos, desejos, necessidades, bloqueios, negações, conflitos, possibilidades infinitas, poder de criação e transformação. Observe as expressões corporais das pessoas, a fim de valorizar e respeitar os sentimentos e reações de cada uma.
- Pergunte a seu coração e sua mente se a proposta é adequada para aquelas pessoas naquele momento. Para isso, perceba o nível de relações e entendimento do grupo. Não faça propostas que, “se fosse você”, não acolheria.
- Aceite e respeite o fato de que nem todas as pessoas sentem-se à vontade nesse tipo de experiência.
- É fundamental conhecer todos os passos da dinâmica para aplicá-la com segurança, tendo clareza do objetivo da mesma no processo a ser desenvolvido.
- Apresente a proposta de forma clara, passo a passo, pergunte se está compreendida, se estão de acordo e só inicie se não houver dúvida.
- Garanta o tempo necessário para não atropelar a proposta, nem as pessoas.
- Em atividades corporais alerte para gestantes, pessoas portadoras de necessidades especiais, terceira idade.
- Sempre que possível, iniciar com um círculo, que é uma representação do poder para todos e todas.
- Em dinâmica não há resultado errado; qualquer que seja o resultado alcançado, este será o objeto da reflexão e da aprendizagem.

1) Dinâmicas de identidade

a) Vamos dançar um Toré de Poder?

Revitalizar a tribo: respirar junto é conspirar.

O irmão Kaká Werá nos transmitiu essa vigorosa dança de empoderamento da nação tupinambá que traz em si toda a força do existir de cada ser vivo a partir de seu nome. Para esse povo, cada vogal tem uma força ligada a seres espirituais chamados de angá-mirim, que são representantes de toda a energia cósmica vinculada a cada um.

- Objetivo: toda vez que se faz necessário imantar algum ser com o poder, essa dança é realizada.
- Tempo: com 50 pessoas – 30 min.
- Por exemplo: Maria – AIA é o angá-mirim correspondente às vogais desse nome, e vai ser cantado com o tom que a Maria ditar. Benedito – EEIO.

De pé, fazer um círculo; depois, ombro a ombro, se entrelaçar com os braços, ficar firme, sem rigidez, bater com o pé direito no chão (*tu-py*, movimento de reafirmar o encontro do céu com a terra), girando no sentido horário, criar um movimento harmonioso.

Respirando com tranquilidade, iniciar o empoderamento: cada pessoa, uma a uma, vai lançar seu angá-mirim no círculo, e todas as outras repetem três vezes, no mesmo tom que foi lançado, até que todas tenham ido.

Terminar com todas as vogais, sendo cantadas bem baixo, bem alto, sussurradamente etc. o que o sentimento do grupo pedir. É importante fechar com silêncio e respiração consciente, e muita gratidão aos seres espirituais que habitam o universo dos tupinambás.

Dicas: Número máximo de participantes para essa atividade: 50.

A partir de 30 pessoas, repetir o angá-mirim somente uma vez.

Lembrar-se da respiração todo o tempo.

b) Círculo de fogo

É uma atividade adaptada das fogueiras ancestrais, dos círculos de poder dos povos primitivos, que não tomam decisões sem o ritual do compromisso de cada um selado com o irmão fogo.

- Objetivo: pode ser para iniciar um encontro, para apresentação das pessoas, para expor alguma necessidade ou conflito.
- Tempo: para 20 pessoas – 50 min.
- Material: uma vasilha redonda com água, velas flutuantes, um tecido ou esteira que demarque um altar no centro do círculo (pode ser no chão), fósforo ou isqueiro, um texto significativo para aquele grupo.

Formar o círculo, de preferência sentados/as no chão. Cada pessoa recebe uma vela, se expõe, acende a vela e a coloca para flutuar na água. Ao terminar as apresentações, aproximam-se da “fogueira”, alguém lê o texto; após um silêncio, cada pessoa fala uma palavra que represente seu sentimento naquele momento.

c) *A história do meu nome*

Para os ianomâmis, o nome é sagrado e por isso muito respeitado. Eles crêem que, ao pronunciá-lo, a alma é tocada.

- Objetivo: criar vínculos afetivos intensos a partir do mundo pessoal e familiar dos membros de um grupo.
- Tempo: para 20 pessoas – 60 min.

Formamos um círculo para que vejamos todas as pessoas, cada uma fala seu nome e conta um pouquinho do que sabe da história dele. Quem escolheu? Qual a origem? Significado? Como lhe chamam em família?

Após todas as apresentações, pedir para as pessoas se reunirem em subgrupos por cinco minutos, por afinidade ou curiosidade das histórias.

d) *Brincando comigo*

Uma forma divertida e reveladora de se apresentar em grupo é “fazendo teatro”.

- Objetivo: passar para o grupo uma característica de si, aproximar-se dos outros e... se divertir.
- Tempo: para 20 pessoas – 20 min.

Iniciamos de pé em um círculo, e uma pessoa do grupo fala seu primeiro nome acrescentando um adjetivo que tenha a mesma inicial. Por exemplo: “Inês inteligente”, “Márcio metuculoso”, “André alegre”. Simultaneamente, realiza um movimento qualquer que expresse como se sente ao referir-se daquela forma. O grupo repete seu tom de voz e seu gesto.

e) *Nós somos...*

Essa é uma forma agradável e desafiante de criar uma unidade entre pessoas em grupo. Pode ser utilizada quando tiver um número grande de participantes.

- Objetivo: integrar de forma harmoniosa, lúdica e criativa pessoas que às vezes não se conhecem. Expor o perfil do grupo.
- Tempo: 5 min. para cada grupo se apresentar.

Preparar uma música bem gostosa de dançar e pedir às pessoas que, dançando, formem grupos de acordo com o número de participantes. Após a formação, diga que terão dez minutos para preparar uma apresentação de forma criativa, inovadora, destacando o que traz aquele grupo ali. É importante ressaltar que não é uma apresentação individual, e sim grupal.

2) Dinâmicas de integração/jogos cooperativos

Os jogos cooperativos são formas muito simples e altamente profundas de despertar o potencial da unidade sistêmica da partilha, da entrega, da generosidade humana, que o Capra nos apresenta na consciência da interdependência.

Ouçamos Fábio Brotto (2000), menino sábio nesse assunto, criador do Projeto Cooperação, que tem transformado “gente simples de um mundo complexo” que se encontra com ele:

Quando conseguimos nos descontraír e ficar mais flexíveis nas nossas interações com os outros, liberamos todo o potencial criativo que há em cada um. Nos sentimos confortáveis e confiantes para desfazer nossos bloqueios. Expressamos livremente o poder que existe dentro de nós e compartilhamos qualidades – habilidades humanas essenciais: alegria, entusiasmo, auto-estima, confiança e respeito mútuo, comunicação, comunhão de objetivos, paz-ciência / solução pacífica dos conflitos, criatividade, meditação, simplicidade.

O jogo cooperativo é uma prática reeducativa, capaz de transformar nosso Condicionamento Competitivo para vencer na vida, em Alternativas Cooperativas para o Exercício da Convivência. Um dos principais eixos dos jogos cooperativos é o vínculo entre: participação de todos & objetivos comuns.

Então vamos jogar?

a) *Dança comigo*

Essa é uma vivência imemorial dos seres neste planeta. Som e movimento fazem parte de nossa existência, desde o *quantum* até o oceano e as montanhas. Tudo é dinâmico. Dançar faz parte da essência humana. Shiva, Davi, Zumbi, Mandela, Margarida Alves, Benazi, eu, você, com certeza já fomos vistos dançando afoxés pela liberdade...

Então, usemos a dança em momentos de integrar, harmonizar, enfrentar conflitos, despertar o cansaço, liberar adrenalina, oxigenar o cérebro para mais uma etapa de atenção mental, imantar uma decisão, clarear o objetivo, relaxar o grupo, liberar endorfina, celebrar o encontro, fechar um acordo, encerrar uma etapa e... se divertir junto. Não há coisa que enlouqueça mais a quem oprime do que “gente oprimida” dançando e rindo e rindo e dançando e chorando e dançando e rindo... coletivamente, conscientemente, “dançando em comum-unidade”.

b) Dança das cadeiras cooperativas

Para que o novo venha, o velho precisa ser... transformado!

Neste jogo sentimos o poder da recriação que existe quando buscamos, juntos, realizar um objetivo comum. Nesta nova-velha brincadeira, aprendemos a valorizar cada pessoa e a reconhecer a importância de todas” (BROTTO, 2000, p. 85).

- Tempo: 30 min.
- Objetivo comum: “Terminar o jogo com todos os participantes sentados nas (ou na) cadeiras que sobrarem” (id., ib.). Se sobrar cadeira...

O jogo convencional estimula a eliminação e a competição: somente uma pessoa sai ganhando; as outras garantidamente serão eliminadas. Em nossa proposta, as cadeiras saem, as pessoas ficam, e ao grupo cabe lidar com a partilha do espaço solidariamente.

Colocamos em círculo um número de cadeiras menor do que o de participantes. Em seguida, propomos o objetivo comum. Colocamos a música e... tome dança. Quando a música parar, *todos/as* devem sentar usando os recursos que estão no jogo: cadeiras e pessoas/colos. Depois, todos levantam e tiramos algumas cadeiras, ninguém sai do jogo e continuamos a dança. O jogo prossegue até onde o grupo desejar

Em minha experiência com esse jogo, normalmente a última cadeira (instrumento de poder externo) sai. Restam colos, chão, muito riso, alegria incontida pela horizontalidade do poder. Segundo o Fábio,

nesse processo, os participantes vão percebendo que podem se liberar dos velhos, desnecessários e bloqueadores “padrões competitivos” como visão de escassez (“colar” na cadeira), não assumir riscos (ir todos na mesma direção), preocupação/tensão (se ligar na parada da música), bloqueio da espontaneidade (dançar travado), medo de arriscar para não perder (ter pressa para sentar).

c) Volençol

“Existem os mais rápidos, os mais lentos e os médios. Coordenados e descoordenados, fortes e fracos, falantes e silenciosos, masculino e feminino, enfim a vida é uma festa de tanta polaridade” (BROTTO, 2000).

- Objetivo: este é um jogo para aperfeiçoar nossa capacidade de harmonizar as diferenças para realizar metas comuns.
- Tempo: indefinido.

Vamos começar jogando em duplas. Cada uma com um pequeno “lençol” (camiseta, cobertor) e uma bola. O desafio é lançar e recuperar a bola utilizando o “lençol”, podendo criar inúmeras formas para dinamizar a atividade: fazer uma cesta; arremessar numa parede; lançar a bola; correr até um ponto e voltar; lançar e rolar no chão e tantas outras. Depois, incentivar as duplas a interagir umas com as outras, trocando passes de “lençol” para “lençol”, até criar dois times com número similar de duplas, um em cada lado da “quadra”.

Para desconstruir a idéia de ganhar-perder, podemos propor que cada dupla que lançar a bola para o outro lado mude de lado também, passando por baixo da rede.

d) Futpar

“Este é um jogo muito divertido e intenso. É uma das atividades que têm melhor aceitação. Nela todos se envolvem e buscam ajustar seus estilos e habilidades pessoais, uns aos outros, durante todo o tempo” (BROTTO, 2000).

- Tempo: de acordo com a necessidade do grupo.

É um jogo de futebol normal. Porém, cada equipe é formada por duplas (ou trios) que devem permanecer de mãos dadas. Jogamos sem goleiros e ampliamos ao máximo as dimensões do campo. Dependendo do número de participantes, usamos mais de uma bola, simultaneamente. A cada gol estimulamos a troca de novas parcerias, o que propicia um constante desafio de “boa convivência”. E como fica a convivência com a outra equipe? Vamos experimentar os “jogos de inversão” propostos por Terry Orlick (1989):

Os jogos de inversão realmente brincam com nosso conceito tradicional de vencer e perder. (...) Num certo sentido somos todos um grande time, onde um ajuda o outro, e vice-versa, de modo a desfrutar da atividade e do processo do jogo.

Então vamos socializar as duplas goleadoras, e, cada vez que alguém marcar o gol, marca ponto para sua equipe, mas, em seguida, muda de lado, indo para o outro time. Assim, todas as equipes foram apoiadas.

Esse pode ser um treino de realizar inversões com outras “equipes” nos diferentes jogos da vida.

3) Dinâmicas de identidade sociopolíticas

a) *Nós no espaço social*

Quando falamos em rede solidária e instituições do poder, pedimos ajuda ao “fazedor pensante” contemporâneo Cornelius Castoriadis (1982, p. 159):

A instituição é uma rede simbólica, socialmente sancionada, onde se combinam em proporções e em relações variáveis um componente funcional e um componente imaginário. A alienação é a autonomização e a dominância do momento imaginário na instituição (...) que se exprime e se encarna na materialidade da vida social, mas supõe sempre que a sociedade vive suas relações com suas instituições à maneira do imaginário, ou seja, não reconhece no imaginário das instituições seu próprio produto.

Então vamos fazer um exercício de identidade e pertencimento crítico?

– Tempo: 30 pessoas – 40 min.

Certifique-se de que todas as pessoas tenham um crachá com seu nome. Demarque um espaço no chão, com giz, fita ou tecido, que seja suficiente para que todas as pessoas, ao terminar a dinâmica, estejam dentro dele. É importante que seja um espaço pequeno (em relação ao grupo), a fim de que seja realizado um esforço para que todos caibam.

Peça para que cada pessoa jogue seu crachá no chão. Em seguida, andando, deve cada qual pegar um crachá de outra pessoa, e voltar para seu lugar.

Uma pessoa inicia a apresentação, diz seu nome, sua organização, e o que mais for necessário para esse momento. Depois, chama o nome da pessoa que está no crachá que escolheu, dizendo que quer conhecê-la. Então, vai para o espaço demarcado ouvir as outras apresentações. (Quando for chamada uma pessoa que já se apresentou, esta pega o crachá, e outra pessoa recomeça.)

No final, todas as pessoas devem estar no espaço demarcado, apesar do desafio de caber em um espaço limitado.

Questões de reflexão: existe semelhança dessa vivência com nossa realidade social? É possível partilhar quando se tem pouco? Por que temos pouco? Quem institui, demarca, domina e mantém os espaços? É confortável ficar dessa forma? Queremos continuar nesse “aperto”? Existem saídas? Nessa vivência, dá para promover mudanças?

b) *Visualizar e ver (olhos de águia)*

A visualização acrescenta uma nova dimensão à nossa percepção do mundo e nos dá uma nova perspectiva com a qual podemos observar a realidade comum” (TULKU, 1977).

– Tempo: 15 min.

– Objetivo: permanecer durante todo o tempo com olhos nos olhos, saber de onde partimos e para onde queremos ir. Desfazer a visão convencional do mundo, das outras pessoas.

Formar par com alguém, ficar de frente bem perto, quase tocando nariz com nariz. Concentrar-se na respiração, mantendo olhos nos olhos, nos movemos devagarinho, em câmara lenta. É nosso primeiro voo.

Começamos dando um passinho para trás... mais um... agora um grande passo para a esquerda... e dois passos para trás... não importa a distância, mantenha o contato com os olhos... um pulo para a direita... um giro em torno de si... e uma cambalhota... Chegamos! Olhando para seu par, pergunte para si mesmo: o que estou vendo? Como estou me sentindo? Para que vim?

Olhos nos olhos, e começamos a voltar sem pressa.

Uma cambalhota... um giro em torno de si... um pulo para a esquerda... dois passos para a frente... um grande passo para a direita... um passinho para a frente... Prepare-se! Mais um passo e... voltamos! Olhem e sintam bem. A si e a seu par. Percebam o reencontro. Compartilhem a viagem: alguma coisa mudou? Há algo diferente desde nossa partida no início do jogo?

Esteja à vontade para expressar seu sentimento para o outro.

c) *Dinâmica do/da Chico/Chica*

Objetivos: valorização das vocações e das profissões; valorização da pessoa, da interdependência em uma sociedade solidária.

Tempo: 30 pessoas – 60 min.

Processo: convide um participante do grupo (Chico ou Chica) para ir à frente e peça que suba numa cadeira. Imediatamente pergunte ao grupo o que aquela pessoa precisa para viver. Assim que o grupo responder, pergunte: “Quem pode providenciar isso?”. Quando da resposta, chame alguém à frente para representar quem vai “providenciar” aquela necessidade.

Pergunte agora ao grupo o que essa outra pessoa precisa para viver, e depois da resposta chame alguém que represente aquela necessidade. Por exemplo: um jovem. O que ele precisa para viver? Comida. Quem faz a comida? A mãe! Chama a “mãe”. O que a mãe precisa para viver? Casa. Quem constrói a casa? O pedreiro! Chama o “pedreiro”. O que ele precisa para viver? Roupas. Quem pode fazer a roupa? A costureira! Chama a “costureira”... E assim continua a

vivência até que todas as pessoas tenham se incluído, ou um bom grupo possa estar representando as mais diversas formas de trabalho.

A dinâmica chama-se “Chico/Chica” porque cada participante que vai à frente é chamado/a por esse nome.

Avalia-se a dinâmica, partilhando a experiência feita e chamando a atenção para a intercomplementaridade das diversas profissões, vocações, bem como para a integração social de todas as formas de trabalho.

Avaliar como se dão essas relações em uma sociedade competitiva e em uma sociedade solidária.

Atenção para o reconhecimento que o grupo dá a atividades de cultura, educação, lazer e espirituais.

d) *Que sociedade é a minha?*

- Objetivo: provocar um debate acerca dos serviços que uma sociedade considera mais necessários à vida. Despertar para a consciência de toda e qualquer forma de trabalho, do valor instituído do imaginário à funcionalidade num contexto de coletividade.
- Tempo: 1h30min.
- Material: fichas contendo cada uma o nome de uma profissão.

Você faz a seguinte proposta: está sendo construída uma cidade e estamos precisando de diversas funções profissionais para o seu desenvolvimento.

Cada participante recebe uma ficha e passa a representar aquela profissão, com um convite a refletir (durante cinco minutos) sobre a importância de seu trabalho.

Depois desse momento, dizer: “Vamos viajar porque a cidade fica distante e vamos de navio”. Todos se põem em atitude de viagem.

Algum tempo depois, diz-se que o navio está avariado e existe apenas um bote onde se salvarão dez pessoas. “Quem deverá se salvar?” O grupo decide.

Façam reflexões, do porquê das escolhas, quais os valores que estão sendo considerados, questionem as decisões, avaliem as reações, reflitam acerca da realidade consciente e inconsciente do grupo nas escolhas. Suporte:

Até aqui toda sociedade tentou dar uma resposta a algumas perguntas fundamentais: Quem somos nós enquanto coletividade? Que somos nós, uns para os outros? Que queremos, que desejamos, o que nos falta? (...) Não se trata de perguntas e de respostas colocadas explicitamente e as definições não são

dadas na linguagem. (...) A sociedade se constitui fazendo emergir uma resposta de fato a essas perguntas em sua vida, em sua atividade. É no fazer de cada coletividade que surge como sentido encarnado a resposta a essas perguntas, é esse fazer social que só se deixa compreender como resposta a perguntas que ele próprio coloca implicitamente (CASTORIADIS, 1982, p. 177).

e) *Dinâmica do pão*

Refletir sobre a realidade socioeconômica e a transformação da sociedade.

Para quem, como eu, pense que estamos a entrar num período de transição paradigmática, a utopia é mais necessária do que nunca. A crise final de um determinado sistema social reside [no fato] de que a crise de regulação social ocorre simultaneamente com a crise de emancipação. [Temos] a acumulação das irracionalidades no perigo iminente de catástrofe ecológica, na miséria e na fome a que é sujeita uma grande parte da população mundial (...) Julgo, pois, que precisamos da utopia como do pão para a boca (SANTOS, 1996, p. 43).

- Tempo: 1h30min.
- Material: um pão grande (bisanaga).

Tomando como referência um grupo de cem pessoas, dividir o pão da seguinte forma: uma pessoa fica com 14%; nove, com 35%; dez, com 17%; 30, com 23%; 50, com 11% do pão.

Fazer com que cada pessoa veja o quanto cada um recebe de porção e o quanto vai comer. Fazer uma enquete, tipo entrevista de TV ou rádio, com prós e contras daquela forma de divisão. Pedir que cada grupo coma o seu pão, independentemente da opinião pública. Procurar garantir o direito de quem recebeu mais, seja por argumentos ou segurança física. Se desejar, deixar “observadores” para comentários acerca da reação de cada pessoa ou grupo.

Algumas questões de suporte para a reflexão: como você se sente? Por quê? O que observou? Quais as reações que mais o tocaram? Como isso tem a ver com a forma de que está distribuída a riqueza nacional e/ou mundial? Como reagimos diante dessa realidade? O que podemos fazer para transformar essa realidade?

4) *Algumas considerações de finalização*

Conforme disse no início desta nossa prosa, fica a seu critério aceitar o desafio sobre a subjetividade e o não-visível na existência humana. Não tenho a pretensão fugaz de realizar neste espaço um “como fazer” estático ou doutrinal.

Trago aqui um pouco dos frutos do meu quintal, dos livros da estante e dos instantes, das lutas políticas, das músicas e rituais, dos muitos ensaios e laboratórios que facilitei e de que participei, dos torós de “parpíte” que experimentamos por aí, por esse mundão afora.

Tem sido das metamorfoses, das mutações de amor e dor com todas as suas nuances que, enquanto seres humanos, temos feito nosso processo histórico e retirado nossa habilidade para responder a nossas utopias.

Deixo as palavras finais a um educador que muito considero, o monge budista Tarthang Tulku (1978, p. 156 e 158):

Se quisermos agir com responsabilidade, precisamos fortalecer os nossos sentimentos de interesse e cuidado. Quando nos tornamos mais sensíveis em nossa resposta às pessoas que nos cercam, adquirimos um sentido mais claro dos possíveis efeitos das nossas ações. A ação responsável acontece naturalmente uma vez que tenha sido desenvolvida. Vivemos então dentro de uma relação com o mundo onde o interesse, o cuidado e uma sensibilidade de resposta estão presentes. Esta sensibilidade é tão completa e disponível quanto a relação do Sol para com a Terra – um acordo indissolúvel, cumprido sem hesitação. (...) Afinal, não há como escapar de assumir responsabilidade por nós mesmos.

Depois que tivermos passado por um verdadeiro processo de autodescobrimento, ninguém poderá roubar a nossa autoconfiança; a inspiração vem de dentro, e nós sabemos sem precisar que no-lo digam.

Referências bibliográficas

- BROTTO, F. O. *Jogos cooperativos. Se o importante é competir, o fundamental é cooperar*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CASSIRER, E. *Ensaio sobre o homem*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CHOPRA, D. *As sete leis espirituais do sucesso*. São Paulo: Best-Seller, 1994.
- GUATTARI, F. *Revolução molecular. Pulsões políticas do desejo*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- I. P. JUVENTUDE. *Recriando experiências. Técnicas e dinâmicas para grupos*. São Paulo: Paulus, 1997.
- ORLICK, T. *Vencendo a competição*. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.
- SANTOS, B. de S. *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- TULKU, T. *Gestos de equilíbrio*. São Paulo: Pensamento, 1977.
- _____. *O caminho da habilidade*. São Paulo: Cultrix, 1978.
- WERÁ, K. *A terra dos mil povos*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.

27. Problemas didáticos para trabalhos em grupo*

O objetivo destes problemas é raciocinar sobre a estratégia de redes. A seqüência dos quatro problemas mostra como é possível dimensionar a produção às necessidades dos consumidores, tornando viável uma atividade produtiva, e como, tanto a partir da organização do consumo quanto da produção, poupar excedentes que permitem organizar redes que realimentam, com potencial de expansão, uma economia solidária auto-sustentável.

1) Primeiro problema

Dona Raimunda produz pães em sua casa. Ela vende cada pão a R\$ 2,00. Desse valor, R\$ 0,20 é o excedente apurado e R\$ 0,50 corresponde à remuneração de seu trabalho.

Pergunta 1: Quantos pães ela deve vender por mês para ter uma renda mensal de R\$ 250,00?

Consideremos que, em geral, uma família compre cinco pães por mês.

Pergunta 2: Quantas famílias devem comprar solidariamente os pães feitos por dona Raimunda para que seu empreendimento se mantenha gerando o excedente esperado?

Consideremos que os equipamentos necessários para produzir macarrão custem R\$ 1.000,00.

Pergunta 3: Vendendo 500 pães por mês, quantos meses dona Raimunda levaria acumulando os excedentes para comprar os equipamentos necessários para iniciar a produção de macarrão?

Consideremos que, vendendo 500 pães ao mês com R\$ 0,20 de excedente por unidade, o empreendimento se mantém.

Pergunta 4: Nesta situação, qual é o ponto de equilíbrio do empreendimento de produção de pães de dona Raimunda?

* Este capítulo foi elaborado por Euclides André Mance.

2) Segundo problema

Pedro vende 1kg (um quilo) de massa caseira a R\$ 3,00. Desse valor, R\$ 0,30 é o excedente apurado e R\$ 0,50 corresponde à remuneração de seu trabalho.

Pergunta 5: Quantos quilos de massa Pedro deve vender por mês para ter uma remuneração mensal de R\$ 300,00?

Consideremos que, em geral, uma família compre 5kg de massa por mês.

Pergunta 6: Quantas famílias devem comprar solidariamente as massas produzidas por Pedro para que seu empreendimento se mantenha gerando o excedente esperado?

3) Terceiro problema

Consideremos que 300 famílias pratiquem o consumo solidário de pães e massas produzidos por Raimunda e Pedro. Consideremos que os excedentes obtidos em ambos os empreendimentos, que se uniram formando uma rede, sejam poupados coletivamente em um fundo solidário.

Pergunta 7: Qual é o montante de excedente depositado todo mês nesse fundo?

Consideremos que essas 300 famílias organizem uma cooperativa de compras coletivas e que em média cada família compre R\$ 90,00 por mês nessa cooperativa, e que 10% do valor total das compras seja depositado no fundo solidário.

Pergunta 8: Qual é a contribuição mensal dessa cooperativa de compras coletivas para o fundo solidário?

4) Quarto problema

Consideremos o depósito mensal realizado por essas três organizações (produção de pães, produção de massas e compras coletivas) no fundo solidário dessa rede de colaboração que as integra.

Pergunta 9: Em quantos meses esse fundo solidário alcançaria o valor de R\$ 20.000,00, necessário para montar um minimercado?

28. Sugestões de vídeos e livros

Há um volume cada vez maior de títulos disponíveis sobre redes solidárias. Muitos textos e cartilhas, com diversos níveis de aprofundamento, encontram-se disponíveis em *sites* na Internet em diversos idiomas. Igualmente, há relações bibliográficas bastante extensas. Sugerimos cinco endereços, que mantêm bibliotecas virtuais próprias com acesso aberto e catálogos estruturados, que remetem a outras páginas na Internet.

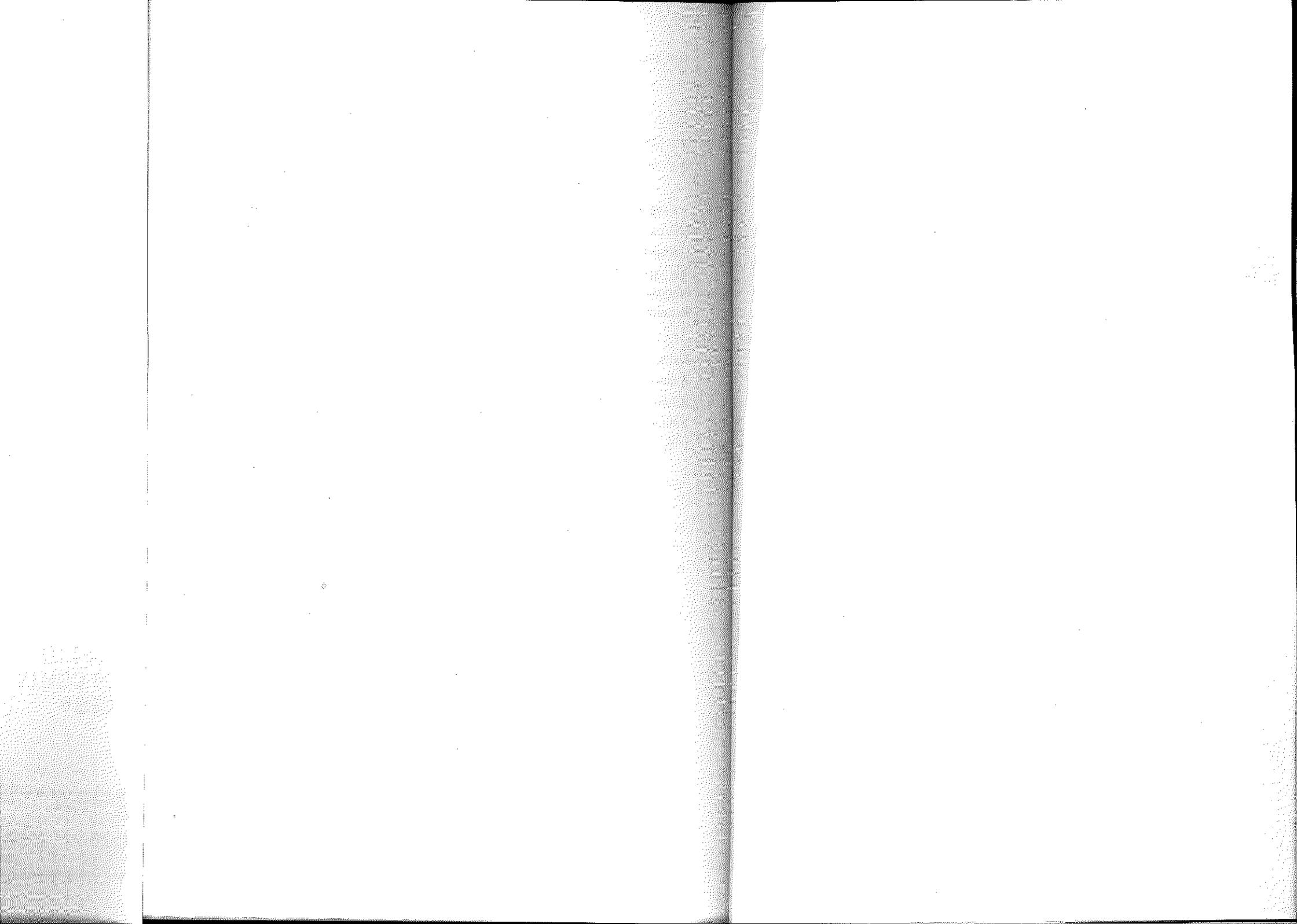
Redes de Colaboração Solidária: <www.redesolidaria.com.br>

Arquivos Mance: <www.euclidesmance.pro.br>

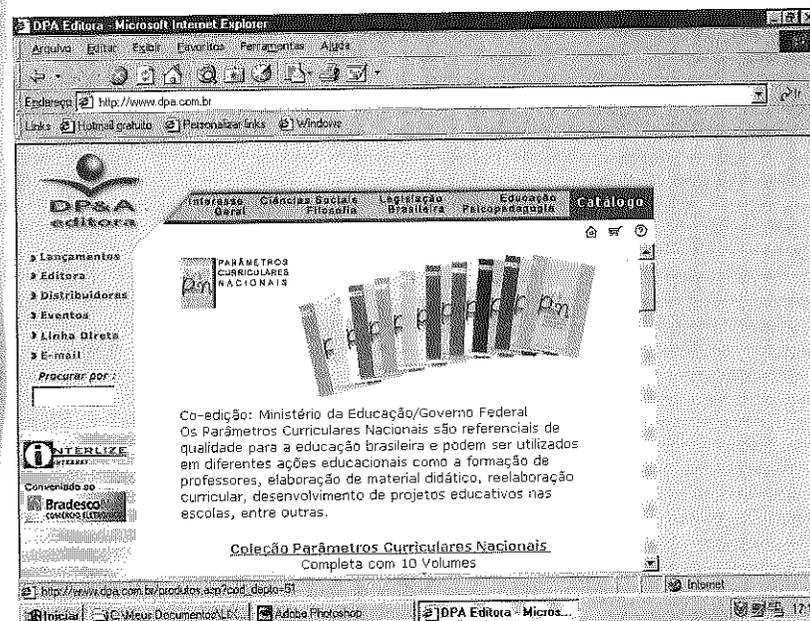
Economia Popular Solidária: <www.ecosol.org.br>

Instituto de Filosofia da Libertação: <www.ifil.org>

Pólo de Socioeconomia Solidária: <www.socioeco.org>



DP&A na internet



A **DP&A editora** está na rede mundial de computadores. Em nosso site você poderá ter acesso a várias informações sobre a editora, os últimos lançamentos, nosso catálogo, nossos distribuidores e eventos. Nele você poderá obter informações de como comprar direto, sem sair de casa, além de poder se cadastrar para obter informações periódicas de lançamentos e eventos.



Home page: www.dpa.com.br
e-mail: dpa@dpa.com.br