

## Proposta de criação de atividades preparatórias pré-implantação da rede de valor

Fábio Cordeiro (Escola Politécnica/UFRJ), Tel: 2466-1368, [fabio\\_cordeiro@poli.ufrj.br](mailto:fabio_cordeiro@poli.ufrj.br)

Thais Macieira (Escola Politécnica/UFRJ) [thais\\_macieira@poli.ufrj.br](mailto:thais_macieira@poli.ufrj.br)

Weber Pimenta (Escola Politécnica/UFRJ) [weberpimenta@poli.ufrj.br](mailto:weberpimenta@poli.ufrj.br)

### 1. Introdução

#### 1.1 O Aparecimento das Cooperativas

Como reação ao empobrecimento - provocado pelas fábricas do capitalismo industrial em que camponeses e pequenos produtores foram convertidos maciçamente em trabalhadores fabris submetidos a péssimas condições de trabalho e a baixas remunerações, surgiram as primeiras cooperativas. Tiveram seu início na Inglaterra e na França no século XIX ao final dos anos 20.

Segundo Santos (2002), as primeiras experiências cooperativas foram influenciadas pelo associativismo contemporâneo. Na França, as teorias associativistas de Charles Fourier e Pierre Proudhon foram as precursoras do cooperativismo operário.

O pensamento associativista e a prática cooperativa tinham por objetivo propor alternativas para contrapor o individualismo liberal e o socialismo centralizado. O associativismo é baseado em dois postulados: uma economia baseada em princípios não capitalistas de colaboração e mutualidade e a crítica ao Estado centralizado dando preferência por formas de organização política pluralistas e federalistas dando um papel central à sociedade civil.

Santos (2002) coloca que os valores de autonomia, democracia participativa, igualdade, equidade e solidariedade inspiraram o cooperativismo como prática econômica. Apesar disso, menciona que, embora o número de cooperativas tenha aumentado rapidamente inclusive dando lugar a um movimento cooperativista internacional, nem a prática cooperativa e nem o pensamento associativo que lhe serviram de base chegaram a ser preponderantes. O cooperativismo jamais teria se convertido em uma ideologia sólida e coerente capaz de resistir às investidas das teorias do socialismo centralizado e do liberalismo individualista. Ou seja, embora tenha sido, o cooperativismo, o responsável por dar forma a experiências fantásticas como Mondragón, não conseguiu se impor como uma alternativa em relação ao setor capitalista da economia nacional e mundial.

A opinião prevaemente nas ciências sociais desde o final do século XIX tem tendido a ser de que as cooperativas não seriam viáveis economicamente. Seriam elas instáveis por estarem presas a um dilema estrutural.

Nos últimos anos, entretanto, Santos (2002) afirma que a teoria e as práticas cooperativas têm incitado um interesse que surge com o fracasso das economias centralizadas e a ascensão do neoliberalismo. Ativistas, acadêmicos, e governos progressistas do mundo todo têm recorrido, de forma crescente, à tradição de pensamento e organização econômica cooperativa.

Conforme Santos (2002), a procura pela formas de produção solidárias na América Latina, no que tange à adoção de cooperativas se deveram basicamente as seguintes razões fundamentais:

- Ainda que contrárias a produção não capitalista, as cooperativas sempre foram concebidas e atuaram como unidades produtivas capazes de competir no mercado. Devido à comprovada inviabilidade e ao desinteresse pelas economias centralizadas as cooperativas tornam-se opção de produção aceitáveis partindo de um ponto de vista

progressista porque se organizam com conceitos não capitalistas apesar de operar com uma economia de mercado;

- As cooperativas operárias respondem com eficiência às solicitações do mercado global contemporâneo. Isso se deve aos seguintes motivos:

- as cooperativas de trabalhadores tendem a ser mais produtivas que as empresas capitalistas porque seus trabalhadores/sócios estão envolvidos/motivados diretamente com os lucros da empresa;

- as cooperativas de trabalhadores se encontram em condições de participar de forma mais dinâmica desse mercado extremamente instável e segmentado em função das tendências da atual economia global do que as empresas capitalistas. Isso porque as cooperativas detêm maior capacidade de adaptação às mutações da demanda, além de poder se aliar a outras pequenas empresas formando parcerias para solucionar eventuais problemas ou dificuldades de ordem geral (p.e. uso de mão de obra especializada).

- O fato de trabalhadores serem também proprietários estimula o crescimento econômico e diminui os níveis de concentração de renda;

- Como uma quarta e última razão, pode-se dizer que as cooperativas geram benefícios à comunidade aonde os cooperativados trabalham contribuindo para atenuar as desigualdades sociais. Este fato propicia um melhor desempenho do indivíduo em sua comunidade como cidadão em toda a sua plenitude.

No Brasil, em particular, o cooperativismo está presente de maneira bastante significativa como uma alternativa para se viabilizar empreendimentos e gerar empregos, promovendo a diminuição do desequilíbrio social no país. A seguir é apresentado um pequeno panorama sobre as cooperativas brasileiras.

### **1.2 Breve Resumo da Situação das Cooperativas Existentes no Brasil**

A partir da década de 1990, o cooperativismo brasileiro vem apresentando um grande crescimento no número de organizações, sendo que, a partir da segunda metade desta década, essa tendência se acentuou ainda mais.

Desta forma, em 1990, constatou-se a existência de 4.666 cooperativas registradas no Departamento Nacional de Registro Comercial (DNCR), aumentando para 20.579 cooperativas em 2001. Isso equivale a um crescimento de 311% no número de cooperativas no Brasil em uma década. Este crescimento também é comprovado quando é analisado o número de cooperativas filiadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB): em 1990, a OCB possuía 3.440 cooperativas afiliadas, número que aumentou para 7.026 cooperativas em 2001, apresentando um crescimento de 104% em uma década. A diferença entre o número de cooperativas registradas no DNCR e na OCB se justifica pelo fato de que o registro no primeiro (oficial) é obrigatório, não ocorrendo o mesmo no segundo, que é opcional.

Pode-se constatar um intenso fenômeno da criação de cooperativas no Brasil a partir de 1996, onde se contabilizou uma média de 2.193 novas cooperativas por ano, superior à média de crescimento entre 1990 e 1995, que era da ordem de 615 novas organizações por ano. Este fato é atribuído ao cenário econômico brasileiro que se instalou no Brasil a partir de 1994 com o processo de estabilização monetária (Plano Real). Contribui, também, para isso, o processo de terceirização das atividades públicas e privadas por meio das cooperativas, favorecido por um dispositivo legal – Lei número 8.949/94 que altera o artigo 442 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

Por outro lado, a taxa de encerramento formal de atividades das cooperativas apresentou também uma alta taxa de crescimento em termos percentuais. Apesar disso, em termos absolutos, verifica-se que este número ainda é bastante inferior ao número de novas cooperativas que surgem no Brasil. No período de 1990 e 1995, uma média de 18

cooperativas encerrava oficialmente suas atividades por ano, enquanto que, a partir de 1996, esta média subiu para 58 cooperativas fechadas durante todo o ano.

Essa intensificação do crescimento das cooperativas no Brasil, verificado a partir do ano de 1996, se deve, em parte, ao surgimento de programas de incubagem de cooperativas iniciado no ano anterior. As incubadoras de cooperativas é o assunto abordado no próximo tópico.gancho

### **1.3 As incubadoras de cooperativas populares no Brasil**

Segundo Guimarães (2002), O processo de criação das incubadoras de cooperativas no Brasil teve seu início através da criação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) que teve como marco a reunião de 5 de janeiro de 1995 no Rio de Janeiro.

Ela surgiu em consequência de movimentos anteriores trazidos por diversos organismos como as entidades religiosas, as associações de moradores, as ONGs, a campanha contra a fome e outros movimentos que tinham por objetivo minorar os efeitos do desemprego que resultavam na exclusão do indivíduo devido a fome, a miséria, e que geravam a violência, a perda da dignidade, da cidadania e etc.

O objetivo principal era o de orientar e organizar pequenas forças produtoras de trabalho em grupos que pudessem restaurar um pouco da sua auto-estima e da dignidade do cidadão.

O processo de criação do ITCP, passou pela união de entidades como a COPPE, o COEP e o Banco do Brasil, com a missão de inserir a UFRJ em um caminho parecido com o que a FIOCRUZ já havia feito anteriormente em outras frentes de trabalho, optando preferencialmente pelos moradores nas adjacências de seu espaço físico.

Desse modo, a incubadora de cooperativas populares se encarregou de dar acessória contínua aos empreendimentos solidários divulgando e enfatizando a essência do cooperativismo entre as partes interessadas, orientando-as na prestação de serviços, na legalização de suas cooperativas e na busca por mercado de trabalho e financiamento. Adicionalmente, a própria Universidade passou a utilizar estas cooperativas como prestadoras de serviços (tais como limpeza e congêneres) atuando em benefício próprio e além de melhor orientar esses grupos.

A partir do reconhecimento do êxito do ITCP foi lançado o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (PRONINC) com o objetivo de criar mais cinco incubadoras de cooperativas em outras regiões do Brasil. A demanda foi bem maior e novas incubadoras surgiram em diversos estados do país. A partir daí foi criada uma rede de incubadoras que tinha por objetivo se ajudarem mutuamente trocando experiências a respeito de seus êxitos e insucessos. Existem atualmente mais de 80 universidades públicas e privadas envolvidas nesses processos de incubadoras, colocando seu conhecimento e experiência a disposição dos trabalhadores e de suas entidades de classe.

## **2. Das Iniciativas e suas Dificuldades de Implementação: A Dificuldade de se “Fazer o Bem”**

No Brasil, os temas envolvendo Economia Solidária, Responsabilidade Social e Cooperativismo Popular começaram a ser discutidos principalmente na década de 90. A partir de campanhas de âmbito nacional para o combate à fome e à miséria, como a Campanha Ação da Cidadania (Contra a Fome, a Miséria e pela Vida) organizada por Herbert de Souza, a sociedade foi convocada para discutir questões que envolvessem a inclusão social e o resgate da dignidade de setores marginalizados da população.

A partir deste novo cenário da sociedade, surgiram diversas instituições, principalmente as ONGs, dispostas a realizarem trabalhos de conscientização, inserção social e geração de renda. Muitas delas passaram a receber financiamentos externos provenientes principalmente de países europeus, os quais eram destinados à infra-estrutura da própria instituição e também ao cumprimento de um plano de trabalho previamente acordado. Apesar de parecer um

cenário promissor para a participação da sociedade civil no combate à exclusão social, muitas ONGs quebraram e se mostraram incapazes de realizar as metas pré-estabelecidas. Dois fatores principais contribuíram para os fracassos destes projetos: a falta de conhecimento técnico para a gestão de projetos na área e a ausência de instituições referenciais (governamentais ou não) que pudessem apoiar tais iniciativas.

#### **Primeiro Problema: Conhecimento Técnico**

O primeiro fator continua sendo o principal motivo do insucesso de projetos referentes à área social nos seus diversos ramos: geração de renda, educação, saúde, cidadania, ambiental e etc. Muitos profissionais envolvidos nesta área dispensam técnicas de elaboração, gestão e monitoramentos de projetos por considerarem um gasto não justificável. Apesar disso, comprova-se cada vez mais que a organização de dados e atividades de forma racional e eficiente é decisiva para o sucesso de projetos sociais, principalmente por eles envolverem fatores tão variáveis e interdisciplinares.

#### **Segundo Problema: Referências de Suporte**

Já a ausência de instituições referenciais de suporte para iniciativas sociais também dificulta os projetos da área. O governo não possui uma legislação simples que facilitasse o surgimento de iniciativas sociais sustentáveis. Além disso, os bancos privados e públicos não disponibilizam linhas de créditos a empreendimentos solidários, devido à falta de liquidez dos mesmos. Esta questão inviabiliza, principalmente, projetos focados em geração de renda e cooperativismo, já que dificilmente setores marginalizados da sociedade possuem infraestrutura ou capital inicial para o fomento de um novo negócio.

##### **2.1 Empreendimentos Solidários: Desafio para a Viabilidade**

A partir deste quadro desanimador para projetos envolvendo setores neste ramo, percebe-se que diversas iniciativas sociais são impossibilitadas e desestimuladas devido à falta de apoio, falta de competência técnica ou burocracia. A legislação vigente no país parece não reconhecer a real situação social vigente e não trata de maneira diferenciada as classes sociais mais diversas. Um exemplo importante desta situação se refere à formação de cooperativas populares. Normalmente estes empreendimentos surgem a partir de pequenos grupos de trabalho em comunidades carentes que reconhecem na cooperativa um instrumento de inserção social legítimo e eficaz. Apesar disso, alguns fatores legais dificultam, por exemplo, a viabilidade econômica do negócio:

- A legalização de uma cooperativa, envolvendo todos os documentos de fundação, custa, em média, R\$ 1.000,00 (mil reais), ou seja, aproximadamente 4 (quatro) salários mínimos;
- Os produtos e serviços de uma cooperativa são taxados da mesma forma que os de uma empresa: ISS (5,00%), IRRF (1,50%), PIS (0,65%), COFINS (3,00%) e CPMF (0,38%);
- Não existe qualquer linha de crédito bancário referente ao financiamento de empreendimentos solidários (nem mesmo bancos federais, como Banco do Brasil ou Caixa Econômica Federal).

Desta forma, ficam claros os obstáculos enfrentados pelos empreendimentos solidários para que tenham sustentabilidade e lucratividade. Este problema serviu como estímulo para a procura de novas formas de suporte a empreendimentos solidários a partir da atual situação do setor.

### **3. As Redes de Negócios**

As Redes de Empresas são formadas inicialmente, com o objetivo justamente de reduzir as incertezas e riscos anteriormente comentados, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas e cooperativas. Muitos autores que tratam deste tipo de assunto têm concordado que está existindo uma nova forma de organização

econômica; outros admitem até estar emergindo uma nova forma de organização social. Para eles, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação, e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade. Desta forma, fica claro que a construção de redes de negócios ainda é um ramo muito pouco explorado, mas que desperta interesse dos mais diversos ramos de negócios.

Para RIBAULT et al. (1995), a rede de empresas é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede, como a Central de Negócios Cooperativos em análise neste trabalho.

### **3.1 *Vantagens de uma Rede de Negócios***

Considerando as diversas formas que pode tomar a rede de negócios, não existe uma regra única com respeito às vantagens da constituição em rede. Em contrapartida, não existe modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade ou a sua parte de atividade. De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico, não estão ligadas por cláusulas de acesso cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas.

De acordo com RIBAULT et al. (1995), as principais vantagens são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização, é ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o know-how das atividades;
- As empresas de uma rede podem, deste modo, tornar-se o reflexo da atividade econômica desta rede, é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter;
- As empresas escolhem-se por afinidade, podem construir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

### **3.2 *Inconvenientes na Formação de uma Rede de Negócios***

Segundo RIBAULT et al. (1995), a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas ou cooperativas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo. Para terem sucesso, as empresas pertencentes a uma rede devem estabelecer entre elas laços de caráter contratual.

“Um exemplo extremo é o da empresa italiana Benetton: ela é por vezes descrita como uma “rede de redes”. Com efeito, a estrutura da empresa Benetton compreende, essencialmente, a um nível central, um núcleo de concepção (criação de modelos, escolha dos materiais e das cores), bem como a função controle de gestão. Este núcleo coordena e dirige diversas redes, entre as quais estão: rede de produção, rede de venda a retalho, rede de informação, rede financeira.” RIBAULT et al. (1995).

### **3.3 *Redes Solidárias no Brasil***

A formação de redes de empreendimentos solidários no Brasil possui uma forte raiz no Estado do Rio Grande do Sul, devido, principalmente, à formação de cooperativas de colonos agricultores da região. Este ideal cooperativo se desenvolveu ao longo do tempo e ganhou uma importância especial no Governo Estadual de Olívio Dutra (1998 – 2002 ), com o Programa de Economia Popular Solidária do Rio Grande do Sul. O foco principal do Programa é o estímulo do desenvolvimento de negócios auto-gestionários no estado e a

promoção de uma relação qualificada econômica, financeira, mercantil e social entre eles. Este objetivo seria atingido através de alianças entre governos estadual e municipal, ONGs, sindicatos e universidades (Unijuí, Universidade de Passo Fundo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale dos Sinos e Universidade Católica de Pelotas). A participação de instituições de ensino superior foi um fator de muita importância para a credibilidade do projeto, já que elas seriam responsáveis pela formação e incubagem das diversas cooperativas participantes do Programa, o que garantia um alto valor profissional e técnico ao mesmo. Ao final do governo de Olívio Dutra, haviam sido formados aproximadamente 220 novos empreendimentos solidários, os quais estavam inseridos em pequenas “redes de relacionamento” – os vínculos entre elas, ao final do programa, foram mais fracos que os anteriormente planejados.

### 3.3.1 As Redes de Comercialização: Caso Rio Grande do Sul

Segundo LEBOUTTE (2003), apesar da discussão da formação de Redes de Negócios entre empreendimentos solidários ser anterior à implementação do Programa de Economia Popular Solidária, as dificuldades de implementação de tal projeto envolvendo a população de mais baixo poder aquisitivo são grandes. Estes empecilhos estão, principalmente, relacionados com a própria viabilidade do negócio, como citado anteriormente no tópico “Empreendimentos Solidários: Desafios para a Viabilidade”. Muitas vezes já existe uma dificuldade anterior à formação das redes, que é a formação de cooperativas sólidas e perenes, as quais possuam capital inicial, capital de giro e administração profissional. Ainda segundo LEBOUTTE (2003), o Programa não teve disponível o tempo suficiente para formar empreendimentos (Parte 1) e consolidar laços permanentes entre eles (Parte 2), pois “enquanto não se resolver esta questão vital da viabilidade econômica, fica difícil pensar numa inter-relação mais consistente, mesmo que esta rede, em situações pontuais, possa se transformar num fator de viabilidade.” (LEBOUTTE, 2003).

Apesar destas dificuldades, os empreendimentos solidários criados durante este programa não se tornaram iniciativas pontuais e isoladas dentro do mercado capitalista. Muitas outras oportunidades de trocas foram promovidas, como encontros e Feiras de Economia Solidária, onde são promovidos processos de inter-relação entre empreendimentos e destes com a população. Segundo LEBOUTTE (2003), “as feiras abrem novos espaços à comercialização de produtos e servem para aproximar empreendimentos que durante **dois ou três dias** convivem e trocam experiências, tecnologia, saberes, e vendem.”

Este quadro da Economia Solidária no Rio Grande do Sul, teoricamente o estado da federação mais avançado em relação ao tema do cooperativismo, comprova que ainda são necessários grandes esforços para a criação de um “espaço econômico sustentável” para os empreendimentos solidários dentro da estrutura da economia capitalista. Esta revolução dificilmente ocorrerá de dentro das cooperativas, mas sim através de políticas públicas eficientes, intervenção de entidades do terceiro setor ou políticas sociais de grandes empresas. A criação de novas linhas de micro-crédito ou de outros tipos de fundos seria importante para a criação de um suporte econômico para empreendimentos solidários, os quais teriam disponíveis os capitais inicial e de giro que facilitariam a viabilidade econômica do negócio.

As “Feiras de Economia Solidária” anteriormente citadas no Programa de Economia Solidária (RS), são um instrumento emergencial que possibilita a sobrevivência de poucos empreendimentos, não sendo, portanto, uma força eficiente de dar ao negócio sustentabilidade ao longo do tempo. É inegável que os relacionamentos dentre os empreendimentos e entre eles e os clientes se fortalecem e se constituem como uma vantagem deste tipo de encontro. Apesar disso, o principal problema das Feiras de Economia Solidária é a forma como os clientes/freqüentadores as encaram. Dificilmente algum empresário se interessa em fazer

negócio com uma cooperativa, justamente pelos riscos que envolvem o negócio, como qualidade, padronização, viabilidade ou liquidez. Muitos vêem neste encontro uma oportunidade de simplesmente ajudar a população carente, comprando coisas desnecessárias somente por considerar um ato de promoção de justiça social e cidadania. Desta forma, comprova-se a necessidade de maior profissionalização e qualificação não somente das cooperativas ou empreendimentos solidários, mas também das formas de ação em conjunto destes negócios, através de Feiras de **Negócio**, Encontros de **Negócio** ou Centrais de **Negócio**.

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/COPPE – UFRJ, em parceria com o SEBRAE/RJ, possui uma oportunidade ímpar em direção à profissionalização destas Redes de Negócios Cooperativos. A Central de Negócios Cooperativos (CNC), a ser criada ao final de 2003, possui uma estrutura promissora para que os empreendimentos solidários participantes possam se desenvolver em conjunto em diversos aspectos.

### **3.4 Central de Negócios Cooperativos: SEBRAE/RJ – ITCP/COPPE**

Em maio de 2003, A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/COPPE/UFRJ e o SEBRAE/RJ estabeleceram uma parceria para a execução de um projeto que envolvia a construção de uma Central de Negócios Cooperativos (CNC). Ambas as instituições podem contribuir de maneira decisiva neste projeto: a ITCP/COPPE com a sua experiência em empreendimentos auto-gestionários e cooperativismo e o SEBRAE/RJ com o seu conhecimento em mercado e sobre administração e gestão de empresas. O projeto possui os seguintes objetivos:

- Criar um pool de empresas cooperativas para comercializar serviços com respaldo institucional e economia de escala;
- Ampliar a inserção de empresas cooperativas no mercado de trabalho de prestação de serviços terceirizados;
- Abrir para as cooperativas o mercado corporativo de terceirização de serviços de grandes empresas multinacionais e de instituições públicas;
- Buscar novas áreas de atuação para as empresas cooperativas;
- Resgatar e ampliar o número de empreendedores cooperativados e favorecer a sua remuneração.

Como se pode perceber, a CNC tem como objetivo profissionalizar e diminuir os custos operacionais de cooperativas, através da união das mesmas em uma central, para que alguns procedimentos operacionais possam ser feitos em conjunto e para que haja uma maior cooperação entre as próprias cooperativas participantes. Desta forma, elas teriam um apoio técnico/administrativo mais completo para que suas atividades sejam desenvolvidas com maior eficiência e menores custos.

#### 3.4.1 Variável à CNC: Formação de Micro-Redes

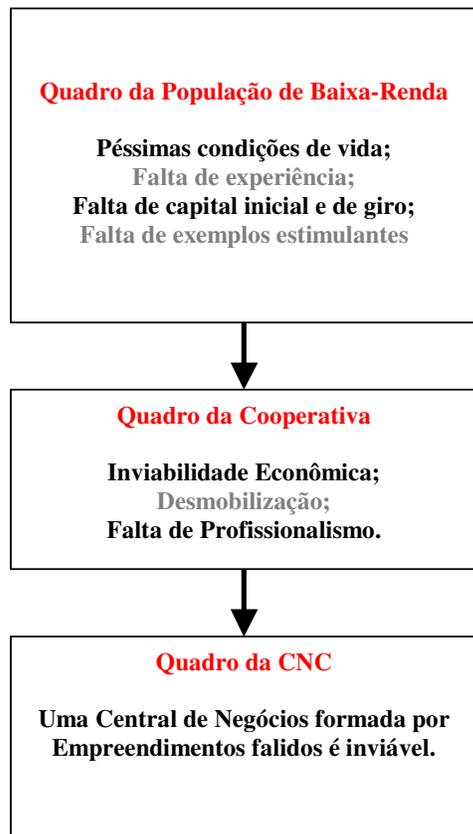
Apesar de representar um avanço considerável na gestão e desenvolvimento técnico das cooperativas, a CNC contempla, de imediato, somente cooperativas que já possuem algum tipo de organização funcional ou administrativa podem ser contempladas pelas vantagens que a central oferece. Considerando que as cooperativas participantes da central, em sua maioria, possuem caráter popular, percebe-se facilmente, por exemplo, que elas dificilmente estariam interessadas em fazer um plano de marketing ou um planejamento estratégico.

“As cooperativas populares são formadas por trabalhadores que vivenciam o processo de exclusão social, desrespeitados nos seus direitos de cidadania, com a perspectiva de construir empreendimentos autogestionários como instrumento de inserção social”. (GUIMARÃES, 1995).

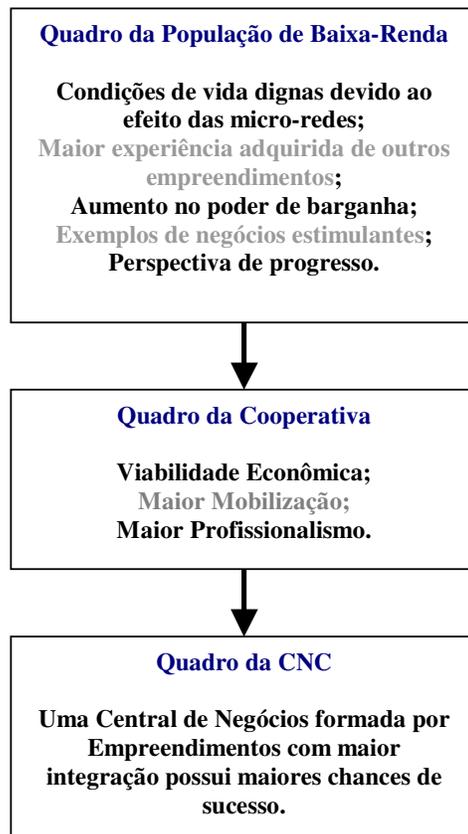
Apesar da CNC oferecer vantagens mais sofisticadas, contribuindo com o progresso de cooperativas já mais sólidas e desenvolvidas no mercado, a sua estrutura também pode contribuir com o desenvolvimento de negócios auto-gestionários ainda em processo de

formação ou incubagem. A proposta aqui apresentada visa contemplar fatores básicos de sobrevivência, como alimentação, saúde, educação, transporte ou consumo de mercadorias essenciais para a sobrevivência. Percebe-se facilmente que as maiores dificuldades para a mobilização de grupos para a formação de cooperativas possuem alguma relação com as precárias condições de vida às quais os cooperados são submetidos. Desta forma, com a criação desta Rede Solidária focando a qualidade de vida de cooperados, preenche-se uma lacuna no processo de formação da CNC, já que as cooperativas já possuirão uma maior interação e perceberão, mais rapidamente, as vantagens oferecidas pela Central em menor escala. Os esquemas a seguir tentam ilustrar as situações de criação da CNC com e sem a criação prévia de Micro-Redes.

### Criação da CNC **sem** a criação prévia de Micro-Redes



### Criação da CNC **com** a criação prévia de Micro-Redes



#### 4. Proposta de Criação de Atividades Preparatórias Pré Implantação da Rede de Valor

##### 4.1 Propostas

Para que as cooperativas trabalhem efetivamente como uma rede sugerimos que inicialmente sejam criadas algumas ações que as eduquem a trabalhar em conjunto. Estas atividades iniciarão a criação de uma consciência coletiva de cooperação entre os empreendimentos. Após a implementação destas atividades as cooperativas estarão mais aptas a trabalharem efetivamente como uma rede podendo integrar as suas atividades de comercialização e captação de mercado.

Propomos as seguintes possibilidades:

**Compras e Serviços em conjunto:** Considerando que a escala de compradores é a principal variável, a barganha que uma cooperativa teria (por volta de vinte pessoas) seria aumentada consideravelmente quando levássemos em conta uma central de cooperativas.

**Redes de contatos:** A captação de nova cliente e a resolução de alguns problemas muitas vezes é facilitada quando se tem uma extensa gama de contatos.

**Crédito:** A aquisição de crédito junto a instituições financeiras poderá ser facilitada já que o montante a ser financiado será maior.

**Auto Qualificação:** Juntando e organizando os vários saberes dos cooperados para que se multiplicasse nas diversas cooperativas da central poder-se-ia economizar com assessoria e treinamentos.

**Mercado:** considerando que um dos principais entraves para o crescimento das cooperativas é a busca por mercado, dentro da central este trabalho poderia ser feito em conjunto.

##### 4.2 Análises da viabilidade

Para a verificação da possibilidade de realização do projeto realizaremos uma série de estudos de viabilidades. Estas análises abrangerão diversas questões que afetarão o andamento e o sucesso do projeto. Estas são feitas separadamente, entretanto devem ser continuamente confrontadas entre si. Os estudos de viabilidades são: técnica, econômica, financeira, gerencial, social e ecológica.

A viabilidade **técnica** verificará se as tecnologias aplicadas ao projeto são as mais adequadas às especificidades da situação. A **econômica** avaliará a combinação dos fatores de produção para se obter o produto final. A viabilidade **financeira** deverá levantar os custos do projeto e os recursos financeiros envolvidos, este balanço de receitas e despesas deverá ser feito levando em consideração o fluxo de caixa. Viabilidade **gerencial** é o estudo das necessidades e riscos, legais e administrativos, do projeto. Viabilidade **social** é a análise dos impactos do projeto no público alvo destinado. Finalmente a viabilidade **ecológica** é a análise da utilização dos recursos naturais e da destinação dos resíduos.

#### 5. Conclusão

O cooperativismo é um dos poucos movimentos que consegue pôr no seu interior organizações tão distintas quanto recordistas em produção de soja e catadores de lixo das favelas cariocas. Por esse motivo que se torna impossível tratar o cooperativismo como um organismo único apresentando soluções para o todo. Neste trabalho focamos o cooperativismo denominado popular (Guimarães, 2002), pois é este cooperativismo que carece de técnicas que o auxilie. É relativamente fácil descartar a viabilidade destes empreendimentos quando

não é analisada a carência de quadros profissionais destinados a apoiá-los. As tecnologias atualmente desenvolvidas são quase que exclusivamente voltadas ao modelo de grande empresa, ficando relegado a segundo plano os pequenos empreendimentos.

A criação de uma central de cooperativas é a tentativa de se apropriar destas técnicas. A idéia de redes de empresas é uma das que pode ser transferida com apenas algumas adaptações, já que o próprio movimento cooperativista o prevê. A grande diferença, no entanto, é que a rede de empreendimentos populares não visa uma vantagem competitiva nem uma maior fatia do mercado como as grandes empresas, ela simplesmente tenta viabilizar a sobrevivência dos seus integrantes. Além das redes de empresas outras técnicas podem ser adaptadas aos empreendimentos solidários. Esse esforço se mostra mais do que necessário, pois este é um dos fatores que entrava o sucesso das diversas iniciativas que surgiram nos últimos anos nesta área.

## 6. Bibliografia

BUBER, M., *O socialismo utópico*. 2 ed. São Paulo, Editora Perspectiva, 1986.

GUIMARÃES, G., *Ossos do ofício: cooperativas populares em cena aberta*. 2 ed. Rio de Janeiro, ITCP / COPPE / UFRJ, 2002.

LEBOUTTE, P., *Economia Popular Solidária e Políticas Públicas: A experiência Pioneira do Rio Grande do Sul*. Rio de Janeiro, ITCP/COPPE, 2003.

SANTOS, B., *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. 1 ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

TENÓRIO, F.; DA SILVA, H., DE CARVALHO, H., *Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática*. São Paulo, Edições Loyola, 1995.

### Internet

<http://www.prd.usp.br/redcoop/BOOZ-TEXTO.MELENA.pdf> acessado em 07/12/2003