

Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

**MANUAL DO
ACOMPANHAMENTO DAS
EMPRESAS SOCIAIS – MAE**

PAES Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais

INDICE

0	Organização e metodologia do programa
0.1	Programa de acompanhamento das empresas sociais
0.2	Sobre uso e atualização do manual
0.3	Necessidade de Apoio e Plano de Ação
0.4	Sobre o trabalho dos monitores
1	Questões estratégicas
1.1	Atividade política e social
1.2	Planejamento estratégico
1.3	Plano de desenvolvimento do assentamento (PDA)
1.4	Fundação de uma empresa social
1.5	Pesquisa de mercado
1.6	Projetos agroindustriais
1.7	Projeto econômico
2	Organização da empresa
2.1	Organograma político e executivo
2.2	Funções e atribuições
2.3	Documentação dos sócios e outros
2.4	Aspectos legais
2.5	Motivação e produtividade
2.6	Liderança executiva solidária
2.7	Comunicação
3	Finanças e contabilidade
3.1	Controle de caixa
3.2	Controle de contas a pagar e a receber
3.3	Conciliações bancárias
3.4	Controle econômico de estoques
3.5	Registro do patrimônio
3.6	Prestação de contas e transparência
3.7	Contabilidade
3.8	Custos, preços e rentabilidade
4	Fator humano (este capítulo está na página: http://www.conscientia.se/br/relacoes.php)
4.1	Conceito sobre o ser humano
4.2	Autoconhecimento e auto-estima
4.3	Crítica, cobrança e conscientização
4.4	Stress – sintoma de esforço ou de doença?
4.5	Como lidar com conflitos
4.6	Organização e liderança
4.7	Alguns aspectos com os jovens
4.8	Prevenção e tratamento de dependências
5	Atuação da empresa social
5.1	Produção agropecuária
5.2	Processamento agroindustrial
5.3	Comercialização
5.4	Prestação de serviços

RELAÇÃO DOS TEXTOS EXISTENTES NO MAE

No índice geral MAE0.0.2 há uma estruturação dos assuntos do manual. Os respectivos textos estão sendo elaborados na medida do possível. Abaixo há uma relação dos textos existentes ate a data referida acima.

MAE	Título	Data
0	Organização e Metodologia do Programa	
0.0	Capa	05.05.08
0.0.2	Manual do Acompanhamento das Empresas Sociais – Índice	24.08.04
0.0.3	Relação de Textos Existentes no MAE	05.05.08
0.1.1	Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais dos Assentamentos de Reforma Agrária	23.06.06
0.1.1 Anexo1	Organograma do Programa de Acompanhamento das Sociais	22.06.06
0.1.1 Anexo3	Características Especiais da Empresa Social	22.06.06
0.1.1 Anexo4	Programação do Treinamento	25.08.05
0.1.1 Anexo5	Avaliação do Treinamento	19.08.04
0.1.2	Tipologia das Empresas Sociais	02.12.03
0.2.1	Sobre Uso e Atualização do Manual	22.06.06
0.3.1	Avaliação da Necessidade de Apoio	05.08.04
0.3.1 Anexo1	Ficha Cadastral da Empresa Social	22.06.06
0.3.1 Anexo2	Perguntas para Avaliação da Necessidade de Apoio	23.07.04
0.3.1 Anexo3	Definição dos Conceitos do Questionário: Perguntas para Avaliação de Necessidade de Apoio	07.08.03
0.3.1 Anexo4	Tabulação dos Dados: Avaliação da Necessidade de Apoio	23.07.04
0.3.1 Anexo5	Documentos para Serem Verificados	05.08.04
0.3.1 Anexo6	Relatório de Campo - Avaliação de Necessidade de Apoio	09.07.04
0.3.1 Anexo7	Diagnóstico da Empresa Social	14.05.04
0.3.2	Plano de Ação	13.07.04
0.3.2 Anexo 1	Plano de Ação	24.08.04
0.4.1	Sobre o Trabalho dos Monitores	22.06.06
0.4.1 Anexo 1	Planejamento e Orçamento/Atividades realizadas do mês	12.09.06
0.4.1 Anexo 2	Documentação dos Resultados do Programa	22.06.06
0.4.1 Anexo 3	Indicadores de Resultado das Empresas Sociais	24.08.05
0.4.1.Anexo4	Relatório da Atividade Especial Realizada	26.07.06
1	Questões Estratégicas	
1.1.1	Conscientização sobre os Ideais da reforma agrária	22.06.06
1.1.1 Anexo1	Carta do 5º Congresso Nacional do MST	20.08.07
1.1.2	Fomento da Cooperação	16.08.07
1.2.1	Planejamento Estratégico	05.08.04
1.4.1	Passos para a Fundação de Uma Cooperativa de Trabalho	24.08.04
1.4.1 Anexo1	Convocação	17.07.04
1.4.1 Anexo2	Modelo de Ata para Constituição de Cooperativa de Trabalho	05.08.04
1.4.2	Modelo de Estatuto Social	14.07.04
1.4.3	Modelo de Regimento Interno	05.05.08
1.5.1	Pesquisa de Mercado	14.07.04
1.5.1 Anexo1	Pesquisa de Mercado Local	11.05.05
1.5.1 Anexo2	Pesquisa de Mercado Local - Identificação do Estabelecimento	11.05.05
1.5.1 Anexo3	Pesquisa de Mercado Local - Caracterização dos Produtos Demandados	11.05.05
1.5.1 Anexo4	Pesquisa de Mercado Local - Caracterização dos Produtos	11.05.05

	Concorrentes	
1.6.1	Projetos Agroindustriais	24.08.04
1.6.1 Anexo1	Lista de Verificação das Questões mais Importantes para Analisar um Projeto de Agroindústria	05.08.04
1.6.1 Anexo2	Indicadores para Elaboração de um Diagnóstico para Agroindústrias	05.08.04
1.6.1 Anexo3	Levantamento de Dados sobre Agroindústrias	05.08.04
1.7.1	Projeto Econômico	05.08.04
2	Organização da Empresa	
2.1.1	Organograma	17.07.04
2.1.2	Fluxo Geral de Informações de uma Empresa	16.08.05
2.2.1	Funções e Atribuições	09.10.03
2.3.1	Documentação dos Sócios e Outros	05.08.04
2.3.1 Anexo1	Proposta para Ingresso de um Novo Sócio	24.08.04
2.3.1 Anexo2	Modelo de Termo de Pedido do Ingresso de Associação	24.08.04
2.3.1 Anexo3	Modelo de Rescisão de Sócio	24.08.04
2.4.1	Aspectos Legais Gerais	05.08.04
2.4.2	Livros Obrigatórios	24.08.04
2.5.1	Motivação	05.08.04
2.5.2	Princípios de Retirada Diferenciada	05.08.04
2.5.2 Anexo1	Classificação Profissional	05.08.04
2.6.1	Lista das Características do Líder Solidário	05.08.04
2.7.1	Reuniões Produtivas	05.08.04
3	Finanças e Contabilidade	
3.1.1	Movimento Diário do Caixa	21.07.04
3.2.1	Controle de Contas a Pagar e Receber	05.08.04
3.3.1	Conciliação Bancária	05.08.04
3.5.1	Registro de Patrimônio	05.08.04
3.6.1	Prestação de Contas	05.08.04
3.7.1	Contabilidade	05.08.04
3.8.1	Custos, Preços e Renda	05.08.04
4	Fator Humano	
	O capítulo é formado em uma cartilha que integra todo os assuntos. Para acessar a cartilha vai para a pagina: http://www.conscientia.se/br/relacoes.php e dá um toque no Relações humanas e cooperação	
5	Atuação da Empresa Social	
5.0.1	Atuação da Empresa Social – Índice	19.11.03
5.1	Produção Agropecuária	
5.1.1.1	Processo Produtivo	28.10.03
5.1.2.1	Planejamento de Produção e Vendas	28.11.03
5.1.4.1	Controle de Estoques	10.11.03
5.2	Processamento Agroindustrial	
5.2.5.1	Controle de Qualidade	10.11.03
5.2.7.1	Higiene no Trabalho	10.11.03
5.3	Comercialização	
5.3.1.1	Comercialização	11.11.03
5.3.3.1	Controle de Estoque e Transporte	01.09.03

ORGANIZAÇÃO E METODOLOGIA DO PROGRAMA

1.1 PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DAS EMPRESAS SOCIAIS DOS ASSENTAMENTOS DA REFORMA AGRÁRIA

APRESENTAÇÃO

O projeto ora apresentado visa dar continuidade ao PAES Programa Nacional Acompanhamento das Empresas Sociais dos Assentamentos de Reforma Agrária. Serão desenvolvidas atividades de acompanhamento, assessoramento e qualificação da equipe técnica das empresas sociais dos assentamentos, visando o estabelecimento de mecanismos de gestão e organização, bem como a maior inserção dos produtos da reforma agrária no mercado.

Tem-se por objetivo geral: Colaborar no desenvolvimento econômico, gerencial, tecnológico e social das empresas sociais e cadeias produtivas nacionais dos assentamentos de reforma agrária, juntando-se a esse outros três objetivos específicos que focalizam o trabalho propriamente dito de acompanhamento e atendimento as empresas sociais (obj. I); o desenvolvimento metodológico, teórico e tecnológico da agroecologia e cooperação como eixos determinantes e estratégicos de todo o trabalho a ser desenvolvido (obj. II); operacionalização das atividades (obj. III). Entre as principais atividades consta a contratação de uma prestadora de serviços, que será responsável pela coordenação da equipe técnica de acompanhamento direto às empresas; seminários, oficinas e estudos de capacitação e desenvolvimento tecnológico; atividades de coordenação, planejamento e avaliação do próprio convênio e do programa.

O programa envolverá pelo menos 125 empresas sociais, abrangendo aproximadamente 50.000 famílias; 40 técnicos/as; pouco menos de 2500 pessoas em atividades de capacitação e desenvolvimento tecnológico; cerca de 700 pessoas em atividades diretas de planejamento, monitoramento e avaliação.

A fim de cumprir estes objetivos, é proposto um plano de trabalho em vinte e seis meses (dois anos e dois meses). Os recursos financeiros solicitados ao INCRA resultam num montante de R\$ 6.305.651,48, e R\$ 85.760,00 de contrapartida da CONCRAB, totalizando R\$ 6.391.411,48.

JUSTIFICATIVA

Terra, desigualdade e problemas sociais

É de conhecimento público os altos índices de iniquidade e insustentabilidade do Campo brasileiro e, por conseguinte, as grandes dificuldades enfrentadas pelos/as trabalhadores/as rurais. A estrutura fundiária do Brasil é historicamente marcada pelas políticas que sempre beneficiaram os grandes proprietários, ou seja, o latifúndio, sinônimo da violência física e psicológica contra as populações do Campo, a produção de produtos agrícolas para exportação e total negligência para as questões ambientais. Esta estrutura fundiária inserida e modernizada pelos efeitos da globalização, em especial pela Revolução Verde e sua conseqüente mecanização, produziu no último cinquentenário um violento processo de êxodo rural e desemprego no campo.

Como observado nos dados sobre a concentração de terras no Brasil mais da metade da área total de imóveis rurais está sobre o domínio de grandes proprietários rurais. Os dados se agravam ainda mais quando recortamos as maiores propriedades (com pelo menos mais de 2.000 ha), que embora representem apenas 0,8% (32.264) do total de propriedades rurais, possuem 31,6% (132.631.509 ha) da área total dos imóveis rurais. Esses dados

representam um profundo abismo social com as 73,7% (3.126.006) das propriedades rurais que possuem até no máximo 50 ha, e que ocupam somente 12% da área total dos imóveis rurais.

As transformações no campo brasileiro acumularam ao longo de 500 anos, um processo de ampliação das desigualdades sociais e expropriação do campesinato e comunidades tradicionais de seus habitats. No plano da agrobiodiversidade, o caráter artificializador e homogeneizador dos métodos modernos de produção, acoplado à uniformização dos hábitos alimentares, vem estreitando o universo e a base genética das espécies e variedades cultivadas, gerando a chamada erosão genética. A busca incontínente da máxima produtividade física e do trabalho, via mecanização, privilegia determinados tipos de genótipos em detrimento de outros, fazendo desaparecer um sem número de espécies e variedades, a maioria desenvolvida e manipulada milenarmente por populações indígenas e camponesas.

Alguns pesquisadores sociais e ambientais têm alertado para o fato de que a erosão genética provoca, acentua e acompanha a erosão cultural. Coincide com a decomposição da agricultura familiar tradicional, mas, além disso, diminui a margem de segurança alimentar dos povos, pela perda da diversidade genética contida em uma grande multiplicidade de espécies e variedades adaptadas a diversas condições climáticas e geofísicas. A tecnologia dos transgênicos vem agravar ainda mais esse quadro. São também significativos os impactos sobre os recursos hídricos, relacionados à erradicação da cobertura vegetal, implantação de monoculturas que alteram o ciclo hidrológico, implantação de perímetros irrigados e pivôs centrais, concentração do despejo de dejetos de animais em áreas de criação intensiva, assoreamento causado por exposição e revolvimento excessivo do solo e à contaminação por agroquímicos. Entre outras atividades impactantes, agricultura moderna é uma das predadoras desse recurso. A preocupação em garantir a segurança alimentar e as culturais alimentares tradicionais passa necessariamente por garantir o suprimento de água de boa qualidade, em quantidade suficiente. Crescem as reivindicações pelo reconhecimento da água como alimento e direito universal.

A reforma agrária e a luta dos/as trabalhadores/as rurais

O entendimento político e programático da Reforma Agrária tem como fundamento a compreensão de que o acesso a terra é um direito público, sendo que a terra é, assim, publicamente confiada aos cuidados dos camponeses/as, historicamente responsáveis e cuidadores da terra. Mas vai além, entende que é urgente a construção e implementação de um projeto de desenvolvimento do campo, que esteja vinculado a um projeto popular de desenvolvimento do Brasil.

Tendo em conta o protagonismo dos sujeitos do campo, têm-se constituído ações de governos que recolocam a questão da terra na agenda política do país e, sobretudo, pela intensa ação e fortalecimento dos movimentos sociais do campo e organizações populares, a Reforma Agrária começa a ser revista e cresce a compreensão de que ela, mais do que uma política de inclusão social, deve ser inserida num projeto de desenvolvimento do campo, que democratize a propriedade da terra e recoloca a produção agrícola sobre outras bases que não a do modelo agro-exportador.

Os assentamentos rurais (e conseqüentemente as populações assentadas) são justamente os atores privilegiados da construção desse novo projeto. Os assentamentos cumprem um papel estratégico como territórios de organização popular, sendo locus da constituição de cooperativas e associativismo na produção agrícola e espaço educativo e formativo de cidadania, desafiando relações de poder instituídas e democratizando os espaços de poder/decisão.

Esses processos resultaram em tímidas, porém significativas, modificações nos últimos anos (como pode ser observado nas figuras 1.4 e 1.5), como o salto da área destinada à Reforma

Agrária de 19.662.093 ha no período de 1995 a 2002 para 22.487.475 no período de 2003 a 2005; e o assentamento de 245.400 famílias no período de 2002 a 2005. Avançou-se também na compreensão da Reforma Agrária como um amplo processo de inserção e inclusão social de parcela da população historicamente excluída não apenas da terra, mas também dos serviços de educação, saúde e qualificação profissional. É significativo que o número de famílias assentadas que receberam assistência técnica tenha saltado de 162.209 famílias no período de 2001 a 2002 para 1.047.940 no período de 2003 a 2005; que os recursos ao crédito rural venham aumentando progressivamente desde 1996; que os índices de analfabetismo e acesso a bens culturais nos assentamentos seja o maior entre as populações do campo.

Reforma agrária, cooperação e agroecologia

A dinâmica de desenvolvimento da agricultura em geral e dos assentamentos de reforma agrária em particular vem sofrendo profundas transformações nas últimas décadas. O modelo de reforma agrária defendida pelo movimento social nos últimos vinte anos passa por uma profunda crise de amadurecimento. A estratégia de conversão das áreas de assentamento, por meio da agregação e concentração espacial, em embriões de áreas reestruturadas política e economicamente, não conseguiu se consolidar. O novo momento do desenvolvimento das forças produtivas no país e no mundo exige uma estratégia não apenas pontual e gradual-cumulativo, mas sim a constituição de iniciativas produtivas, tecnológicas e organizativas alternativas ao modelo dominante do agronegócio, interligadas em redes solidárias. A organização do cooperativismo e de diversas formas de cooperação nos assentamentos de reforma agrária no Brasil passou por diversas fases e tem se convertido, cada vez mais, numa necessidade em vista da sobrevivência dos pequenos agricultores e assentados.

De início, se estimulavam pequenos grupos coletivos e semi-coletivos de produção, nos anos 80, passando para a estruturação de grandes associações e assentamentos totalmente coletivos no final dessa década até 1994. Posteriormente passou-se pela constituição de grandes cooperativas de prestação de serviços, congregando milhares de famílias, já na segunda metade da década de 90. O período inicial dos anos 2000 encontra os assentamentos e suas organizações associativas em profunda crise econômica e de modelo institucional, pressionado por pesadas dívidas do sistema PROCERA/PRONAF, pelo desmantelamento de muitas iniciativas e pelo peso da incerteza estratégica em termos da proposta de cooperação na base das famílias assentadas. Após mais de uma década de refluxo, os movimentos sociais retomaram a perspectiva da cooperação como elemento central da estratégia de resistência e superação do impasse atual, conjugada com outros elementos em uma estratégia de enfrentamento ao modelo produtivo representado pelo agronegócio. O momento atual aponta a possibilidade de organizarmos experiências diversas que permitam testar novas possibilidades de modelos produtivos e organizacionais alternativos, que materializem as linhas políticas oriundas dos movimentos sociais que buscam um modelo solidário e popular de desenvolvimento rural e nacional.

O conceito de agroecologia e agricultura sustentável consolidou-se na Eco 92, quando foram lançadas as bases para um desenvolvimento sustentável no planeta. Nos dias de hoje, o termo é entendido como um conjunto de princípios e técnicas que visam reduzir a dependência de energia externa e o impacto ambiental da atividade agrícola, produzindo alimentos mais saudáveis e valorizando o homem do campo, sua família, seu trabalho e sua cultura. (<http://www.ambientebrasil.com.br>).

Os desequilíbrios ambientais e as deficientes condições de vida têm demonstrado que é necessário que a própria sociedade assuma determinadas responsabilidades. Entre elas está a formação de agentes/sujeitos de desenvolvimento sustentável em âmbito local. Por isso é fundamental que todos/as, os/as camponeses/as inclusive, tenham a capacidade de incorporar, praticar/teorizar/praticar os novos avanços tecnológicos e científicos em diferentes

áreas do conhecimento, fazendo uma interface com as questões ambientais em todos os níveis. É preciso trabalhar para que as comunidades camponesas possam potencializar suas experiências de sustentabilidade e agroecologia.

A capacitação em agroecologia vem se demonstrando uma ferramenta muito eficaz de desconstrução dos modelos existentes, que só provocam exclusão e empobrecimento e reconstrução de um novo modelo/paradigma, quebrando tabus com relação ao modelo tradicional e ao paradigma agroecológico. Também se apresenta como fonte de resgate dos conceitos mais arraigados e de práticas seculares, que foram soterradas pelo discurso intensivo das empresas que servem à “revolução verde”, bem como a nova possibilidade de sustentabilidade em todos os níveis da vida.

Diante desta realidade, alternativas com baixo custo de implementação, e de legitimidade empírica em áreas similares, podem produzir uma grande alteração no quadro ecológico dos assentamentos. Aliado ao discurso político dos movimentos sociais do campo, que já trazem fortemente a componente agroecológica, estas práticas podem engendrar uma real mudança, de um modelo conservador para um paradigma eclético e libertador, aberto a possibilidades específicas e correspondentes a cada necessidade produtiva e geográfica.

A oportunidade de desenvolvimento de ações apresentada pela realidade do público alvo deste projeto (sujeitos), em relação a aquisição de novas tecnologias com vistas a replicação das mesmas em nível local, impacta eficazmente no sentido de contribuir para o desenvolvimento econômico e humano das populações camponesas situadas em áreas de Reforma Agrária.

Organização produtiva, desenvolvimento dos assentamentos e temáticas transversais

De início, é importante demarcar que este projeto insere-se na lógica de trabalho e nos princípios filosóficos e políticos da CONCRAB. Por isso, as chamadas temáticas transversais serão levadas a sério e adotadas em todos os níveis de atuação deste programa. Por temáticas transversais estão inclusas as questões relativas a equidade de gênero, raça e geração.

No entendimento CONCRAB, e que será adotado na execução deste programa, gênero, raça e geração não só demandam ações específicas, como também, por serem transversais, estão presentes em todas as atividades a serem realizadas e metodologias adotadas. Como este programa não é específico de nenhuma dessas temáticas, a idéia é que todas as atividades aqui realizadas contribuam, de alguma forma, para a superação das desigualdades de gênero e raça e para a repactuação das relações entre as gerações.

O Brasil apresenta uma evidente herança racial que faz-se sentir nos padrões estéticos, nas relações de trabalho, nas instituições e na constituição psíquica dos sujeitos. A raça, no Brasil, é eminentemente uma questão transversal, elemento sempre presente nas demais relações de poder, como recurso estratégico que é mobilizado pelos sujeitos para praticarem e, às vezes, se defenderem de violências e determinações de mando.

Por fim, coloca-se em xeque as desigualdades de gênero. O gênero, nas áreas de reforma agrária, está longe de ser problema apenas das mulheres, representando um fator determinante da estruturação psicológica, social e cultural dos sujeitos. O gênero faz-se sentir nos momentos de decisão (nas instituições, grupos, famílias), no acesso às políticas públicas, na representação simbólica e cultural, no poder de fala e condução de recursos estratégicos. Devido ao evidente caráter coletivo da reforma agrária no Brasil – acentuada pelos estilos de vida camponeses e pela necessária mobilização coletiva no processo de luta pela terra – tem-se equacionado a questão de uma maneira, apressada e ingênua, de que vida coletiva necessariamente proporciona relações mais democráticas e equitativas, inclusive as relações de gênero. Sabiamente a questão não se soluciona desta forma, sendo sempre necessária

atenção e dedicação específica para que o gênero não perca seu caráter desafiador das relações de poder.

Esta práxis política exige uma íntima articulação entre reestruturação das relações locais, sobretudo através de uma metodologia popular, que valorize e qualifique saberes e iniciativas locais, com uma ação de indução, a partir de teorias e práticas acumuladas ao longo dos anos pelos movimentos feministas e de luta das mulheres.

Na prática, significa que será alvo de atenção especial, neste programa, os grupos produtivos de mulheres e jovens. A raça será trabalhada como elemento estruturante da história e da organização social das populações do campo.

É sabido que as mulheres e os jovens possuem uma íntima relação com as questões já levantadas nesta justificativa. Em grande medida, o trabalho de gênero, agroecologia e cooperação colaboram um com o outro de forma estratégica. A agroecologia prevê a construção e repactuação das relações entre homens e mulheres (igualmente entre homens e homens, mulheres e mulheres); por questões históricas e sociais as mulheres são muito mais acessíveis e potencialmente mais favoráveis a uma lógica de assentamento que se traduza em cuidado com a terra e com as pessoas, que privilegie a produção de alimentos e a auto-sustentação em relação ao monocultivo ou lavouras exclusivamente de rentabilidade financeira.

Reforma agrária e empresas sociais

Na continuidade do acesso a bens materiais e culturais básicos, implementação de infra-estrutura básica e melhoria da qualidade de vida, os/as assentados/as conseguiram decisivas conquistas no que tange a sua organização política institucional e autonomia econômica via inserção no mercado. O incremento da organização política institucional percebe-se na articulação com movimentos sociais, entidades populares, comunidades de base, cooperativas e associações. Importa ressaltar que certo grau de institucionalização já faz parte da cultura política dos/as trabalhadores/as rurais, tendo em vista que na maioria dos casos, o próprio assentamento foi conquista coletiva da luta de movimentos e organizações.

A autonomia econômica, porém, é assunto mais complicado e de difícil compreensão. O debate e os dados costumam se restringirem ao crédito e endividamento. Boa parte das famílias assentadas não possui em seu histórico, familiar/cultural/social, acúmulo de experiência na produção e gestão de recursos econômicos. Falta experiência com empreendimentos econômicos, que garantam as famílias incremento na renda familiar que supere a fragilidade da produção e do consumo sazonal.

O que é preciso ser feito, então, é a síntese entre essa tradição de maturidade e práxis política institucional, com a vocação solidária, ecológica e de auto-sustentação das famílias assentadas, com a necessidade premente de inserção nos mercados e desenvolvimento econômico dos assentamentos de reforma agrária.

O projeto ora apresentado focaliza o trabalho com o produto desta síntese, as empresas sociais. Essas formas de cooperação variam (i) desde grupos informais que adquirem máquinas, equipamentos ou realizam operações de ajuda em vista dos labores agrícolas, (ii) até grandes cooperativas de abrangência regional ou cooperativas de crédito que reúnem milhares de associados/assentados. O objetivo com a cooperação é de promover o fortalecimento (social, político e econômico) dos agricultores assentados.

As Empresas Sociais no Brasil apresentam uma série de dificuldades nos campos organizativo e gerencial, além da inadequada estruturação econômica, derivados dos aspectos anteriormente citados. Para que a reforma agrária de fato possa ser consolidada e alavancada a partir dessas organizações é preciso algum tipo de intervenção, que as

qualifiquem estrategicamente, a fim de desempenhar adequadamente um papel indutor do desenvolvimento sustentado dos assentamentos.

Reforma Agrária e cadeias produtivas nacionais

As cadeias produtivas nacionais constituem-se em redes de empresas sociais que articulam produtores de assentamentos de diversas regiões do país e que já possuem, do ponto de vista técnico, gerencial e econômico, maturidade e envergadura regional e potencialmente nacional. Isso significa uma forte capacidade de conjugar as potencialidades produtivas das famílias assentadas, as vocações e culturas agrícolas regionais, com as demandas e possibilidades do mercado.

Este projeto atuará na consolidação e fortalecimento das cadeias produtivas nacionais, no apoio a cadeias regionais e mapeamento de possibilidades de fomento de novas cadeias.

As acompanhamento às cadeias produtivas constituem-se como uma dimensão indireta do trabalho a ser realizado no PAES. O PAES acompanha as ES, ajudando no desenvolvimento e consolidação destas. A princípio, explicitamos o apoio do Programa à três cadeias produtivas nacionais que já estão numa fase mais avançada de articulação: oleaginosas/agroenergia; leite a pasto; sementes Bionatur.

A atuação do PAES na consolidação dessas três Cadeias Produtivas e no surgimento de outras (como a da mandioca, a do peixe) dar-se-á em três frentes: a) do próprio acompanhamento das ES, no sentido de que empresas mais fortes e organizadas são potencialmente passíveis de articulação com outras ES; b) inclusão de atividades específicas, a serem realizadas pelos TNM e TNS, de discussão com as famílias e lideranças envolvidas nas ES sobre a importância de articulação em rede; c) apoio por parte dos TNS e TNM e da própria CONCRAB na elaboração de projetos específicos para apoio às Cadeias Produtivas. Com relação a este item C, a rede Bionatur já possui projetos específicos de apoio, com o MDA/CAIXA; e a cadeia de leite a pasto possui o projeto Leite Sul com o INCRA. O trabalho dos técnicos do PAES deverá estar em relação com o trabalho realizado por estes outros projetos. Vale ressaltar que justamente neste item é possível perceber-se como as articulações e o próprio trabalho da CONCRAB vai além do PAES, agindo por exemplo na promoção e execução do atendimento à essas Cadeias e ES envolvidas pro intermédio de outros convênios o do trabalho de outras entidades afiliadas da CONCRAB.

Abaixo listamos as três principais cadeias produtivas nacionais nos assentamento de reforma agrária, cadeias com as quais o PAES irá interagir de maneira mais marcante.

· Sementes agroecológicas

Uma das iniciativas importantes no campo do manejo da agrobiodiversidade com enfoque agroecológico são a formação e consolidação da Rede Nacional Bionatur de Sementes Agroecológicas.

Este programa terá um papel fundamental na consolidação e expansão dessa Rede, tendo participado ativamente das reuniões de avaliação e planejamento das atividades, eventos de formação das equipes técnicas e atividades de formação junto aos núcleos de famílias que produzem as sementes comercializadas com a marca Bionatur.

O apoio mediante o apoio e qualificação da COONATERRA (Cooperativa Nacional Terra e Vida), que desde 2005 coordena a Rede Bionatur, instalada nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. A proposta da Bionatur é articular grupos de famílias e promover a transição agroecológicas nos lotes e assentamentos, tendo como componente central a produção comercial de sementes de hortaliças.

A Bionatur organiza também o beneficiamento e a comercialização das sementes, priorizando as organizações da agricultura familiar que trabalham numa perspectiva agroecológica e os programas governamentais de compra e doação de sementes.

Para isso, ela faz parcerias com diversas agências, tais como: DCBio/SBF/MMA; Ministério da Integração Nacional, que apoiou a compra de equipamentos; Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), através do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA); INCRA, que viabilizou a construção de uma Unidade de Beneficiamento de Sementes nos padrões exigidos pela nova legislação de sementes; e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), principalmente, através do acesso aos seus bancos de germoplasma e da interação com pesquisadores comprometidos com o uso livre e autônomo das sementes por parte dos camponeses.

Nos últimos dois anos, 2006 e 2007, a Bionatur, com envolvimento direto de 300 famílias de assentamentos do RS, PR e SC, produziu (para fins comerciais) mais de 30 toneladas anuais de sementes de aproximadamente 90 variedades de hortaliças, além de ter em seu banco de sementes mais de 220 variedades que vem sendo resgatadas e reproduzidas, a maioria das quais crioulas, que vinham se perdendo.

É neste contexto, que o controle da produção das sementes tem sido objeto de diversas propostas, sempre construídas à luz da experiência da Bionatur. O desafio agora é avançar na viabilização do mercado e de realmente nacionalizar a Bionatur, a partir de seu Plano de Desenvolvimento Estratégico recém elaborado.

· **Oleaginosas**

O Brasil tem todas as condições de se tornar a maior potência mundial em geração de energia renovável. Isto se deve ao fato de ser um país com um clima tropical que favorece a produção de oleaginosas durante o ano todo, além de possuir vasta área agrícola com potencial para a produção da matéria prima que servirá para a fabricação dos biocombustíveis, principalmente o biodiesel.

Mesmo com todas estas vantagens, a história recente do país nos mostra que erros estratégicos foram cometidos com a temática e que fizeram aprofundar a crise sócio-econômica e ambiental. Um exemplo disso é a experiência do Programa Pró-álcool. Com características similares ao potencial do biodiesel, o Programa Nacional de Produção de Álcool foi totalmente deturpado em sua implementação. Os resultados obtidos restringiram-se à geração de riquezas e desenvolvimento para uma pequena e já abastada classe industrial e latifundiária do país, fortalecendo as oligarquias locais e marginalizando multidões de pequenos agricultores camponeses, principalmente, na região nordeste do Brasil.

Atualmente o consumo médio de diesel no Brasil é de 40 milhões de litros por ano, deste montante o país importa cerca de 20% para suprir a demanda de consumo. O biodiesel deverá ser uma alternativa econômica para a reforma agrária, pois, em longo prazo substituirá o diesel importado, se estabilizando como uma demanda permanente do mercado de transportes.

É neste contexto que a agricultura familiar se reveste de importância para o Programa Nacional e Uso de Biocombustíveis e para os movimentos sociais articulados neste Programa, pois é necessário combinar a produção de energia com a produção de alimentos de forma menos agressiva e poluente ao meio ambiente e, conseqüentemente, à saúde da população brasileira. A produção agroecológica como base nesta cadeia, os biocombustíveis são alimento para os motores, os biofertilizantes o alimento para as plantas e os alimentos orgânicos o combustível para homens, mulheres e animais.

Este programa visa fortalecer o desenvolvimento de uma consistente estratégia de relação entre os assentamentos e a produção de agroenergia. Para isto, haverá atuações em dois níveis:

- Nacional, desenvolvendo um programa de agroenergia para os assentamentos e acompanhando/articulando processos regionais de reflexão política e econômica com agências governamentais e da sociedade civil;
- Estadual, apoiar o desenvolvimento dos estados com processos avançados de implementação de programas de agroenergia.

A cooperativa, preferencialmente regional, deverá organizar o processo produtivo através dos núcleos de famílias via projetos de custeio e garantir o escoamento da produção, depois de negociar diretamente com as empresas os preços de compra e venda com base no valor de mercado ou pré-estabelecido previamente em contratos de compra e venda.

Pode-se considerar essa a primeira etapa da estratégia para controlar o processo da cadeia produtiva do biodiesel, pois seria o momento de se apropriar dos conhecimentos técnicos de plantio, manejo, colheita e beneficiamento de grãos das oleaginosas que deverão ser usadas para a fabricação do biodiesel.

Um segundo passo é montar unidades locais e regionais de esmagamento de grãos para produzir óleo vegetal. Nesta etapa é possível agregar valor à produção através do esmagamento dos grãos para a produção de óleo vegetal, que poderá ser vendido a empresas produtoras de biodiesel (privadas ou não), da área dos ricinoléicos (no caso da mamona) para a indústria de cosméticos, aeronáutica, medicina, etc. Os subprodutos, como a torta ou farelo resultante do esmagamento, seriam destinados para integrar à produção de alimentos através de adubo orgânico e alimentar os animais com a ração (dependendo da oleaginosa), fortalecendo e viabilizando a produção agroecológica nos assentamentos, além de vender no mercado de adubos e rações.

A cooperativa assumiria o papel do atravessador, com uma diferença significativa: o capital voltaria parte para os assentados/as e parte ficaria para fortalecer a cooperativa na perspectiva de realizar uma integração pra dentro. Poderíamos chamar esse processo de “integração positiva”.

· **Produção de leite a pasto**

O Programa de desenvolvimento da produção de Leite a Pasto (PRV) proposto como um projeto ambicioso de inclusão de dezenas de milhares de produtores de leite nos Assentamentos da Região Sul, foi muito reduzido em sua primeira fase. Como projeto, no entanto, já deu motivo para muitos avanços. Conseguiu desenvolver a capacitação de muitos assentados/as e técnicos em cursos com ênfase nesse sistema e muitas experiências em vários locais na Região Sul do Brasil se desenvolvem.

Por se tratar de um projeto de desenvolvimento econômico e tecnológico dos Assentamentos, este é um Programa Estratégico, pois:

- Permite implantar um sistema agroecológico com resultados de curto e médio prazo, tanto com ganhos econômicos como ao nível do modelo produtivo;
- O leite é um dos principais produtos que viabilizam uma renda mensal ao produtor, tão importante na nossa realidade dos Assentamentos;
- Os ganhos econômicos são de curto e médio prazo, mas já podem ser sentidos desde o início;
- As novas regras para a produção leiteira na forma convencional estão colocando em cheque a possibilidade dos pequenos produtores permanecerem na atividade. Equipamentos caros e sofisticados, coleta dificultada para o produtor, etc.

Neste programa, um desafio enfrentando é a questão do processamento industrial do Leite e sua comercialização. A região sul do país esta se tornando a principal região de produção leiteira de qualidade e a baixo custo. Isso esta atraindo grandes empresas multinacionais da área

para disputar essa matéria prima de qualidade e que querem manter com preços muito baixos devido ao seu custo inferior ao de outras regiões.

O desafio é manter o controle da indústria e do comércio nas mãos dos produtores e não entregar os benefícios dessa produção de melhor qualidade e de custos baixos somente para aumentar os lucros das grandes empresas.

Apesar desse desafio, existem iniciativas em diferentes regiões que se organizam para a industrialização seja para atender a mercados regionais e locais, seja para garantir um melhor preço quando entregue o leite a grandes empresas.

Assim, existem iniciativas em curso e outras surgirão, tais como:

- Empacotamento de leite agroecológico para atender mercado regional próximo dos Assentamentos;
- Estruturação da coleta e resfriamento em bacias leiteiras afastadas dos centros consumidores;
- Iniciativas ainda em discussão para implantar unidades maiores de caráter regional para disputar o mercado;
- Também o leite pode se beneficiar das políticas de compras governamentais.

Uma questão que sempre volta à tona e é sem dúvida um grande desafio é a intercooperação nessa área do leite. As iniciativas isoladas, somente em situações muito especiais, podem ser feita com certo sucesso econômico (como é o caso de mercado consumidor próximo a produção). Na maioria das regiões isoladas, porém, o leite passa atualmente por grandes unidades de processamento e comercialização. Isso exige uma política de intercooperação para concorrer com as grandes empresas compradoras de leite. Vejamos algumas iniciativas em curso.

O projeto Leite Sul

Uma das mais importantes iniciativas a serem apoiadas, que também conta com a parceria do INCRA, é o chamado projeto Leite Sul, que busca promover a transição agroecológica na pecuária leiteira nos estados do RS, PR e SC, uma vez que essa atividade econômica é muito importante em diversas regiões desses estados.

A base de sustentação do Projeto Leite Sul está na assistência técnica prestada por profissionais com experiência comprovada em Pastoreio Racional Voisin (PRV) e com experiência de trabalho com famílias oriundas de Assentamentos de Reforma Agrária e famílias de Agricultores Familiares. O trabalho destes técnicos é fundamental para o bom desenvolvimento das atividades de capacitação dos técnicos envolvidos no trabalho do dia a dia e, sobretudo dos agricultores/as beneficiários.

Destaca-se também a importante demanda de trabalho na elaboração dos Projetos de PRV ao nível das Unidades Produtivas. Estes projetos têm muitos propósitos para as famílias beneficiárias, tais como ser um documento para estudo dos fundamentos técnicos da proposta do PRV e ser um orientador da aplicação dos recursos de custeio e investimentos a serem feitos na atividade leiteira, dando maior segurança para a família no que diz respeito viabilidade técnica e econômica da atividade.

Atualmente, o Leite Sul conta com convênios específicos para garantir o funcionamento das atividades nos estados da região sul. Desta forma, o PAES irá apoiar e interagir com as equipes técnicas e demais atividades realizadas no âmbito destes convênios.

Metodologia do PAES

A dinâmica operacional do programa prevê em linhas gerais as seguintes etapas entre outras:

- 1 Realização de diagnósticos organizacionais estratégicos – levantamento de aspectos tais como:
 - a. Diagnóstico da estratégia atual da organização;
 - b. Situação atual dos controles e processos internos;
 - c. Nível de organização e capacidade de representação junto à base associada;
 - d. Níveis de endividamento e capacidade de pagamentoO programa funcionará na lógica de adesão. Cada estado e, dentro dele, cada empresa social, decide se tem interesse em participar do programa.
- 2 Gestão estratégica – alinhamento dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, a fim de gerar uma visão de negócios adequada e um planejamento baseado nessa visão. Estabelecimento de metas e objetivos vinculados a resultados mensuráveis.
 - a. Posicionamento estratégico – definir os rumos estratégicos a serem adotados pelas cooperativas (objetivos da organização, mercados e produtos prioritários, etc.).
 - b. Ação estratégica – a partir do posicionamento estratégico e da definição dos fatores críticos de sucesso, estabelecer planos de trabalho que contemple cada fator crítico, elegendo líderes de projeto e elaborando cronogramas físico-financeiros para que eles possam acontecer.
 - c. Consultoria para gestão estratégica – trabalho mais detalhado junto aos dirigentes e líderes internos para a implantação dos planos e sua vinculação com os métodos e ferramentas de gestão empresarial.
- 3 Estabelecimento de cronograma em vista do encaminhamento de questões específicas pendentes nos campos estratégico e operacional.
 - a. Nas visitas e verificações periódicas serão discutidas metas de desempenho para os diversos setores de atividades das empresas sociais. Estas metas devem ter seu resultado avaliado e informado às diversas instâncias de decisão em vistas a manter o autocontrole e, se necessário, proceder aos ajustes necessários.
 - b. Realização de treinamentos no local de trabalho para as equipes internas das organizações acompanhadas, com base nas dificuldades encontradas.
- 4 Realização de seminários, encontros e treinamentos, com as equipes das cooperativas em vista do aperfeiçoamento dos processos internos e da inter-cooperação.
- 5 Produção de materiais educativos e de manual de normas e procedimentos administrativos mínimos, padronizados para o sistema.

Objetivo resumido

O objetivo do programa é oferecer meios e apoio para as empresas sociais dos assentamentos da reforma agrária se desenvolverem na sua organização e gerenciamento, comercialização e produtividade, como também na conscientização psicossocial dos associados. O resultado do programa deve ser visto no aumento da qualidade de vida e na formulação e promoção de modelos alternativos para uma sociedade mais solidária.

Sobre Manual do Acompanhamento das Empresas Sociais MAE

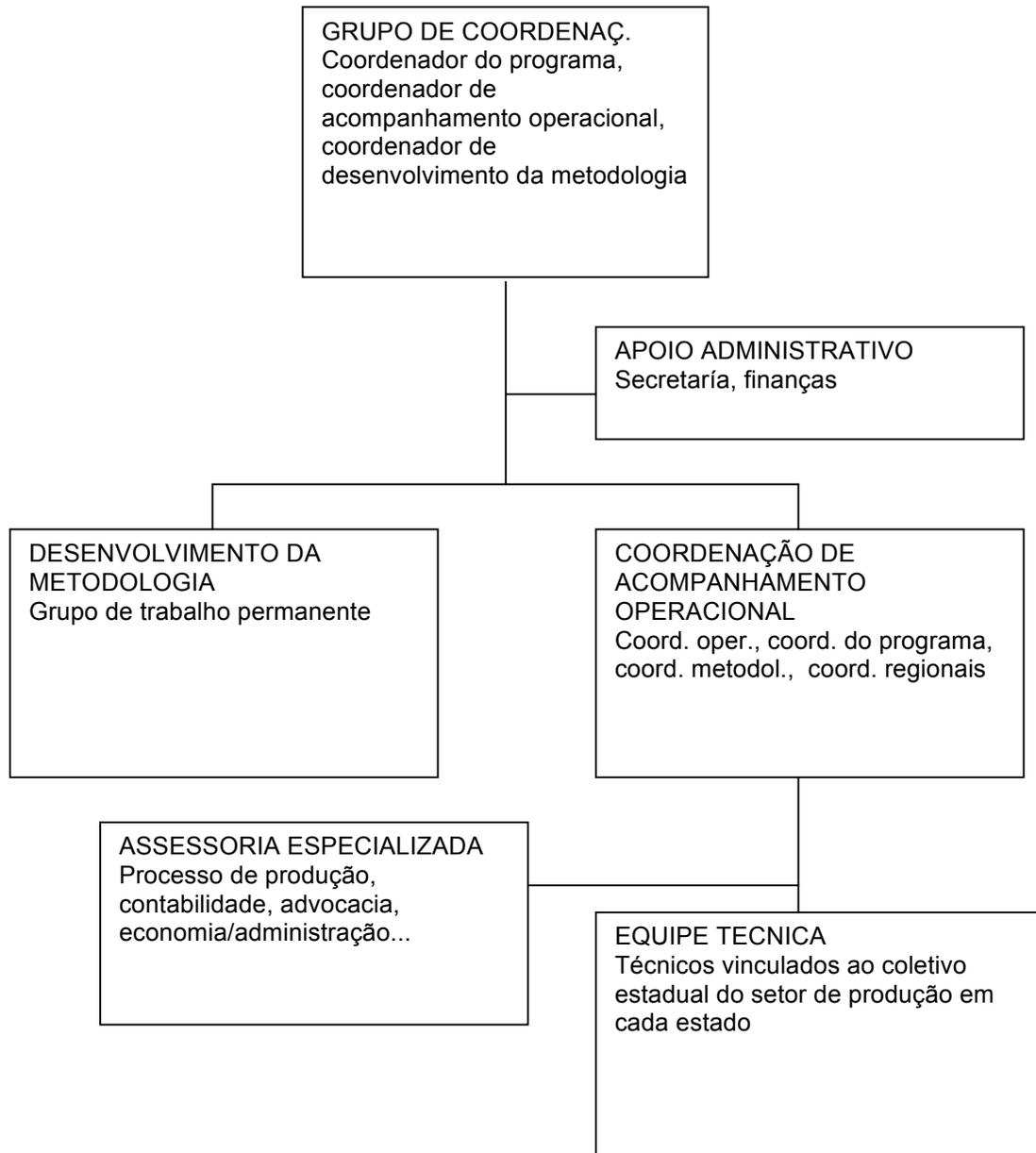
Uma das ferramentas básicas é o Manual do Acompanhamento das Empresas Sociais – MAE, onde serão documentadas as orientações da Concrab, aproveitando e sistematizando as experiências já realizadas e trazendo novos conhecimentos em forma prática para uso dos sócios, da liderança e dos monitores.

O manual é uma ferramenta básica para os técnicos/monitores que atuam na orientação específica e detalhada conforme necessidades das empresas. O manual deve estar sempre à disposição dos associados para consultas e aprendizagem.

O manual é uma coletânea viva de modo que o material é constantemente atualizado trocando as páginas das versões anteriores, sendo introduzidos novos textos conforme necessidades que surgem. Isto possibilita uma padronização dos conceitos e métodos facilitando a troca de informações e experiências entre as empresas.

O programa trabalha em interface com outros programas e projetos tais como ATER, Rede de Pesquisa Tecnológica em Agroecologia, Projeto de Sementes etc.

ORGANOGRAMA DO PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DAS EMPRESAS SOCIAIS



CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS DA EMPRESA SOCIAL

Abaixo está um esquema para poder refletir e documentar as características especiais do modelo da Empresa Social.

FATOR	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO (descrita no Manual das Empresas Sociais MAE)
Objetivo da empresa social	Fomentar reforma agrária e outras reformas socio-econômicas. Promover preservação da natureza. Formar uma estrutura democrática de trabalho.	MAE0.1.1 Programa de acompanhamento das empresas sociais
Poder	Sócios de forma igualitária (democracia) nos assuntos estratégicos e no planejamento operacional, e na execução seguir as responsabilidades individuais conforme o organograma.	MAE2.1.1 Organograma político e executivo
Participação nos resultados	Retirada diferenciada conforme desempenho individual	MAE2.5.2 Princípios de retirada diferenciada (o assunto em discussão)
Fiscalização e auditoria	Conselho fiscal Conselho ético Auditoria financeira, política e participativa	MAE1.1.2 Ética e transparência (o texto a ser ainda elaborado)
Conscientização	Atividade de conscientização sobre ser humano e seu relacionamento com outros e com a sociedade Procedimento de avaliação e conscientização da liderança sobre uso de poder Procedimento de conscientização sobre condutas dos sócios	MAE4.1.1 Relacionamento humano na cooperação MAE4.4.1 Avaliação do desempenho de liderança MAE4.4.2 Dialogo de desenvolvimento pessoal MAE4.4.3 Crítica construtiva MAE4.4.4 Conscientização das condutas no coletivo
Conflitos	Conflitos são permitidos e conscientizados, há um procedimento para lidar com eles.	MAE4.2.1 Como lidar com os conflitos

PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Data:

Local:

Dia	Hs	Tema/assunto - metodologia	MAE	Respon.

TIPOLOGIA DAS EMPRESAS SOCIAIS

Objetivo

No âmbito do Manual do programa de acompanhamento das empresas sociais do MST serão empregados alguns termos a fim de designar os tipos de empresas associativas que serão acompanhadas. Para evitar confusão quanto aos nomes utilizados estamos apresentando a seguir uma tipologia, isto é, uma classificação dos tipos de empresas sociais dos assentamentos.

Essa tipologia está em fase de construção, podendo ser alterada conforme evolua nossa compreensão sobre o processo organizativo nos assentamentos, e nas necessidades colocadas pelo programa de acompanhamento. Ao longo do Manual serão feitas referências às empresas sociais com base nos tipos aqui definidos. É importante também que os monitores se referenciem nessa classificação, conforme a denominação aqui adotada.

Um exemplo da utilização da tipologia é a ferramenta “Perguntas para avaliação de necessidade de apoio” (MAE 0.3.1 Anexo 2), onde procurou-se organizar as questões de modo a possibilitar a utilização modular da mesma. Ou seja, conforme o tipo de empresa social analisada, pode-se utilizar partes do questionário que correspondam às atividades que a empresa desenvolve, e às suas necessidades organizativas.

Crítérios empregados para a classificação

A tipologia foi construída a partir de uma matriz que levou em conta três aspectos: (a) a formalidade ou informalidade da Empresa Social (ES); (b) o grau de complexidade; e (c) as atividades desenvolvidas pela mesma.

Formalidade – Há duas situações básicas quanto aos aspectos legais das E.S. Há as E.S. que se situam à margem da legalização, são as organizações de **tipo informal**. Aqui se enquadram os grupos coletivos e semi-coletivos informais, os grupos de máquinas (tratores, etc.) que se organizam através de acordos e normas.

E há as organizações legalizadas, que seguem definições normativas estabelecidas em leis e normas válidas para toda a sociedade. Nesse segundo grupo, situamos as organizações de **tipo formal**, onde estão as *cooperativas* e *associações*. No programa de acompanhamento procuramos distinguir orientações específicas para cada um desses dois grupos e, dentro do grupo formal, estabeleceremos orientações específicas para: (a) Associações; (b) Cooperativas de prestação de serviços – CPS; e (c) Cooperativas de produção coletiva – CPAs.

Grau de Complexidade – O grau de complexidade leva em conta o conjunto e a diversidade de atividades desenvolvidas pela organização; o número de associados/ou de trabalhadores envolvidos no processo de trabalho; a dificuldade e complexidade de gestão; o volume de recursos movimentados, etc. Não há um critério claramente estabelecido sobre como fazer essa classificação. Apenas procura-se estabelecer uma graduação que possibilite tratar de forma diferente organizações de tamanho e complexidade claramente diversas. Para fins de acompanhamento pelo programa, dividiu-se as organizações em dois níveis de complexidade: (a) Simples e (b) Complexo.

Atividade(s) desenvolvida(s) – nesse critério procurou-se diferenciar as principais atividades existentes nos assentamentos, de forma a conformar módulos que atendessem ao leque mais amplo possível de experiências associativas. As atividades identificadas foram: (a) produção agropecuária; (b) transformação agroindustrial; (c) comercialização; (d) prestação de serviços; e (e) representação política e animação cultural.

O bloco *Produção Agropecuária* aglutina questões referentes às empresas sociais na parte da produção agrícola, pecuária, florestal, etc.

O bloco *Transformação Agroindustrial* se refere a questões ligadas ao processamento e industrialização de matérias primas produzidas seja pela própria ES, pelos seus associados, ou por terceiros. Por processamento entendemos desde atividades como lavar, higienizar e embalar produtos agrícolas, passando pela secagem e classificação de grãos, ou chegando até atividades agroindustriais ou industriais que alteram profundamente a natureza da matéria prima.

O bloco *Comercialização* se refere a questões ligadas ao marketing dos produtos da ES. Inclui atividades de promoção, apresentação (embalagem, marca), distribuição (transporte, armazenagem, força de vendas (vendedores próprios ou terceiros, treinamento), planejamento e gerenciamento de vendas, etc.

O bloco *Prestação de Serviços* aglutina questões referentes a atividades diversas desenvolvidas pelas ES no campo de serviços. Essas atividades tanto podem ser desenhadas com a finalidade econômica exclusiva de atender necessidades de terceiros (não associados), ou pela utilização de capacidade ociosa existente na ES para realizar atividades para terceiros em vista de arrecadação de recursos. Como serviços incluímos atividades tais como: transportes; secagem e armazenagem de grãos (desde que prestado para terceiros);, etc.

O bloco *Representação Política e Animação Cultural* se refere às atividades desenvolvidas pelas ES nos campos de realização de atividades culturais (como atividades esportivas, educacionais, festivas, etc.) ou de representação política (associações que têm uma função de representação do assentamento, atividades ligadas aos movimentos sociais, etc.)

Uma mesma ES pode desenvolver atividades que se enquadram em vários dos blocos acima descritos. A separação didática dos mesmos, visa facilitar sua análise modular, conforme a necessidade e característica de cada empresa social. No questionário “Perguntas para avaliação de necessidade de apoio” (MAE 0.3.1 Anexo 2, do manual) por exemplo, utiliza-se da modularidade acima descrita de modo a possibilitar que uma mais ampla variedade de organizações sejam possíveis de enquadrar nessa ferramenta, viabilizando assim a padronização da ferramenta.

A Tipologia proposta

A partir dos critérios acima descritos construiu-se uma matriz que identifica tipos de Empresas Sociais presentes nos assentamentos. A descrição da mesma se encontra na sequência.

Aspectos legais	INFORMAL	FORMAL		
		Associação	CPA	CPS
Forma organizativa				
Individual- familiar ¹	X	X	--	X
Grupo de Máquinas ²	X	X	--	X
Semi-coletivo ³	X	X	X	--
Coletivo	X	X	X	--

¹ Individual-familiar – aqui refere-se às famílias assentadas em seus lotes que trabalham de forma individual. Elas podem estar completamente alheias à organização (situação informal), ou estarem vinculadas a uma associação, ou a uma cooperativa de prestação de serviços – CPS (ou ainda, a ambas simultaneamente).

² Grupo de máquinas – refere-se a grupos de agricultores que compram ou gestionam em conjunto máquinas ou equipamentos (tratores, colhedoras, caminhões), ou pequenas unidades agroindustriais (farinheiras, moinhos, etc.), podendo formar grupos locais autônomos ou vinculados a organizações maiores, como associações e cooperativas.

³ Grupos semi-coletivos – refere-se a grupos de agricultores que realizam parte da produção - geralmente agropecuária – em conjunto e parte de forma individual. Há casos em que parte ou toda a terra está disponibilizada coletivamente, mas o trabalho somente em parte é realizado de forma coletiva. Em alguns casos se trabalha alguns dias na área coletiva e outros no lote individual.

Pode-se ainda considerar que cada uma dessas combinações de empresas sociais pode desenvolver diversas combinações de atividades, e estar em um grau de complexidade diferentes (inicial ou avançado), o que na prática, implica em uma diversidade de combinações possíveis.

Por exemplo, um grupo coletivo pode se organizar informalmente (não ser legalizado), e ter uma agroindústria de “fundo de quintal” que efetua vendas no mercado local, sem necessidade de notas fiscais. Já outro grupo coletivo se organiza na forma de CPA, e possui uma grande agroindústria que opera com a venda legalizada dos produtos. Ora, para cada uma dessas situações deveremos ter orientações diferenciadas quanto ao tipo de controles exigidos, o nível de refinamento do planejamento, e claro, as exigências legais necessárias, além de outras questões.

Um desafio do programa é preparar orientações e padronizar ferramentas para direcionar a atuação dos monitores a campo. Para cada um dos tipos ou agrupamentos de tipos é preciso definir propostas de atuação que respondam às necessidades (reais e percebidas) dessas organizações. Nesse sentido identificamos uma modularidade que o programa deverá levar em conta a fim de desenvolver ferramentas que contemplem as necessidades das Empresas Sociais.

Módulos de Ferramentas a serem desenvolvidos

Os módulos de ferramentas e orientações metodológicas a serem desenvolvidas no Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais deverá levar em conta a especificidade representada na diversidade de experiências associativas ao longo de todo o nosso país. Por outro lado, buscando padronizar as ferramentas

1. Forma Legal
 - 1.1. ES Informais – Aspectos legais
 - 1.2. ES Formais – Aspectos legais (diferenciados para:)
 - 1.2.1. Associações
 - 1.2.2. CPS
 - 1.2.3. CPAs
2. Atividades desenvolvidas -
 - 2.1. Produção agropecuária
 - 2.2. Transformação agroindustrial
 - 2.2.1. Grau “simples” de complexidade
 - 2.2.2. Grau “complexo” de complexidade
 - 2.3. Comercialização
 - 2.4. Prestação de serviços
 - 2.5. Representação política e animação cultural
3. Aspectos administrativos
 - 3.1. Para ES em grau “simples” de complexidade
 - 3.2. Para ES em grau “complexo” de complexidade

SOBRE USO E ATUALIZAÇÃO DO MANUAL

Objetivo

No manual são documentadas as orientações da CONCRAB para as empresas sociais sobre questões como o planejamento estratégico, a organização e o gerenciamento da empresa como também sobre cooperação, relacionamento e desenvolvimento pessoal. O objetivo é aproveitar e sistematizar as experiências já realizadas e trazer novos conhecimentos em forma prática para uso dos sócios, da liderança e dos monitores.

O manual é uma ferramenta básica dos monitores, que atuam na orientação mais detalhada e específica conforme solicitado pelas empresas. Mas ele deve estar à disposição de todos os sócios da empresa para consultas.

O manual é uma coletânea viva de modo que o material é constantemente atualizado trocando as páginas das versões anteriores e são introduzidos novos textos conforme necessidades que surgem. Isto possibilita uma padronização dos conceitos e métodos facilitando a troca de informações e experiências entre as empresas.

Com isto procura-se ajudar as empresas se desenvolverem na sua produtividade, o que no final resulta em melhor qualidade de vida dos associados.

Numeração dos documentos

Cada texto (assunto) entra num dos capítulos do manual com sua própria numeração. Por exemplo, o assunto deste texto entra no capítulo 0.2 com a numeração 0.2.1, os dois primeiros dígitos indicam o capítulo e o terceiro é a numeração corrente dos textos (assuntos) dentro deste capítulo. Deste modo quando surgir necessidade de complementar o capítulo com novos assuntos ou orientações, não é necessário trocar os existentes mas simplesmente acrescentar o novo assunto, nesse caso o novo assunto entraria com o número 0.2.2. Quando o texto tem anexos a marcação é seguinte, por exemplo anexo 1 ao este texto seria MAE0.2.1Anexo1.

O padrão de nomeação dos textos para arquivamento em computador segue o princípio usando este documento como exemplo: ConrabMAE0.2.1UsoAtualizManual, ou detalhando, escrever Conrab, sigla do manual MAE, o número do assunto e o título do assunto abreviado mas compreensível começando cada palavra com letra maiúscula, sem espaço entre as palavras.

Cabeçalho das paginas

Usar cabeçalho padrão seguindo o modelo acima nessa página. Deixar uma linha vazia entre cabeçalho e o título do texto.

Mencionar o nome de quem elaborou o texto.

Mencionar a data da elaboração, que identifica a revisão do texto. (Isto significa que cada texto tem sua própria indicação de revisão.) Não há uma data generalizada para indicar a revisão do manual mas pode se usar a definição, por exemplo, todos os textos do manual até data 18.08.03, então esta versão do manual conte com as revisões atualizadas até 18.08.03.

Diagramação dos textos

Usar letra tipo Arial no texto com caixa 12 ou 11 e no título em negrito caixa 16 ou 18. Alinhar sempre de esquerda para direita, não centralizar os títulos etc. Justificar, quer dizer fazer margem direita também reta.

Evitar todos os sinais desnecessários como pontos por exemplo 2.4.1 em vez de 2.4.1. (sem o ponto no final) ou traços ou):s quando não há uma necessidade objetiva. Evitar sublinhação dos títulos, em outras palavras não poluir o visual. Separar os parágrafos com uma linha vazia.

Quando viável escrever subassuntos com tabulação para dentro, por exemplo, este assunto e

- seu subassunto 1
- seu subassunto 2
 - o subsubassunto 1 do subasunto 3
 - o subsubassunto 2 do ...
 - subsubsubassunto 1 do subsubassunto 2 ...
 - subsubsubassunto 2 ...

No cabeçalho incluir o numero total de páginas do texto, por exemplo, nesse caso Pagina 2 de 2.

Sobre possíveis correções e sugestões

Sempre quando o usuário observa um erro, uma contradição ou simplesmente tem sugestões, contatar Cooperar elenice@coperar.org.br ou Secretaria Nacional/Setor de Produção.

1.3 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADE DE APOIO

O primeiro passo de acompanhamento de empresas começa com uma avaliação de necessidade de apoio para poder elaborar um diagnóstico da situação econômica e social da empresa e uma proposta de plano de ação. O objetivo é detectar os problemas mais sérios e/ou maiores oportunidades que a empresa tem, avaliar as prioridades, considerar os recursos e partir para uma ação concreta para lidar com as dificuldades e possibilidades.

Os passos de avaliação são:

Coleta de Os passos de avaliação são:

- Coleta de dados para a *Ficha Cadastral* da empresa
- Coleta de dados através do questionário *Perguntas Para Avaliação de Necessidade de Apoio*
- Resumo das entrevistas na *Tabulação dos Dados: Necessidade de Apoio*
- Análise da documentação da empresa
- Conversas com lideranças, técnicos, trabalhadores contratados e outras pessoas que possam ter conhecimento relevante sobre a empresa
- Elaboração do *Relatório de Campo*
- Preparação do *Diagnóstico*
- Elaboração de uma proposta de *Plano de ação*

1 **Ficha cadastral**

O monitor recolhe informações básicas da empresa, como sua identificação, endereço, dirigentes e linhas de produção, e as preenche na *Ficha Cadastral de Empresa Social*, anexo1. São dados iniciais para ter uma idéia geral sobre a empresa.

2 **Questionário Perguntas para Avaliação de Necessidade de Apoio**

O questionário *Perguntas para Avaliação de Necessidade de Apoio*, anexo2 funciona com um roteiro de fazer perguntas e documentar respostas (sim ou não ou sem conhecimento). O objetivo é poder formar uma visão de como os associados estão vendo a situação da empresa na suas diversas áreas de atuação e quais são suas expectativas e seus desejos quanto a um futuro de três a cinco anos para frente. (Quando a pergunta não se aplica no caso da empresa estudada, observa-se na coluna "Sem conh." NA = não se aplica.) As mesmas perguntas são respondidas pelos dirigentes e técnicos para poder confrontar a visão dos vários fontes de informação.

Esta entrevista é aplicada com todos os associados no caso de uma organização pequena, (de até 20 sócios) cita-se o caso das CPAs. Ou por amostragens no caso de uma entidades maiores. A amostragem pode ser definida da seguinte forma: empresas de 21 a 100 sócios, entrevistar no mínimo 20 pessoas. Empresas com mais de 100 sócios, sugere-se que seja entrevistada uma amostragem de 10 - 30% dos sócios.

Caso a empresa atinja vários municípios (ex. CPS), deve-se entrevistar pessoas dos vários locais. As entrevistas não precisam ser limitadas somente aos sócios mas empregados, técnicos mesmos externos etc pessoas que tenham conhecimentos relevantes devem também ser entrevistados.

É importante que a aplicação do questionário seja feita de modo padronizado para que as respostas possam ser comparáveis entre as empresas.

Para a aplicação, deve-se seguir os princípios:

- 1 O questionário deve ser aplicado individualmente (não em grupo) para que o entrevistador possa explicar para cada entrevistado o que se quer com cada pergunta. Ou seja a explicação também deve ser individual. O anexo3, *Definição dos Conceitos do Programa de Acompanhamento*, contem a definição dos principais conceitos usados no questionário.
- 2 O monitor procura orientar a pessoa responder as perguntas com reflexão e sinceridade para que os problemas essenciais possam ser detectados.
- 3 É recomendável que o monitor seja uma pessoa de fora da organização, para evitar constrangimentos ou inibir a pessoa a responder as questões; ou até mesmo a induzir a resposta dos entrevistados.
- 4 No final do questionário são notadas as respostas abertas:
 - a. Quais são os pontos fortes da empresa?
 - b. Quais são os pontos fracos?
 - c. O que está sendo feito para resolver os problemas?
 - d. Expectativas, oportunidades e futuro desejado (deixar o entrevistado bem livre para descrever seus anseios, vontades e ideais de um futuro próximo de três a cinco anos para frente)

Os resultados são tabulados conforme o modelo *Tabulação dos Dados*, anexo4. É notada a quantidade total de respostas “sim”, “não” e “sem conhecimento”. A tabulação é feita separadamente em três grupos; 1 sócios, 2 liderança e 3 tecnicos, empregados e outros para poder comparar a visão entre estes grupos. Possíveis contradições nas respostas das três fontes são estudadas.

3 Verificação da documentação

O monitor verifica a situação dos documentos abaixo, se eles estão sendo mantidos atualizados e contendo informações necessárias (após o nome do documento há indicação do capítulo onde o assunto está descrito no manual e também localiza a respectiva pergunta no questionário *Perguntas para Avaliação de Necessidade de Apoio*):

- 1 Plano estratégico MAE1.2 (obter copia)
- 2 Organograma MAE2.1 (obter copia)
- 3 Livros de atas MAE2.4
- 4 Controle de caixa MAE3.1
- 5 Controle de contas a pagar e receber MAE3.2
- 6 Conciliação bancaria MAE3.3
- 7 Balanços patrimoniais da contabilidade MAE3.5 (obter copias)
- 8 Relatório de prestação de contas MAE3.6 (obter copia)
- 9 Plano de desenvolvimento pessoal MAE4.3 (obter copia)
- 10 Avaliação de desempenho individual MAE4.4
- 11 Plano de vendas MAE5 (obter copa)
- 12 Relatório mensal de produção e vendas MAE5 (obter copia)
- 13 Plano anual de safra MAE5.1 (obter copia)
- 14 Controle de estoques MAE5

O resultado da verificação é anotado no formulário *Documentos para serem verificados*, anexo5. As possíveis falhas são notadas e o resultado da verificação é comparado com as respostas dadas no questionário (anexo2). O objetivo é verificar se os associados têm uma visão correta do estado da documentação da empresa.

4 Conversas informais

O monitor procura ter informações subjetivas de modo informal conversando com as pessoas de liderança e pessoas que possam ter informações relevantes (por exemplo, contador, mesmo sendo externo, técnicos de assessoria, padre que acompanha a

empresa social, etc.) para formar uma visão atual geral da empresa, perceber oportunidades e ameaças no ambiente externo e formar uma visão sobre o futuro desejado. Ele procura detectar e entender as possíveis contradições das várias fontes de informações e formar a sua própria percepção sobre a situação da empresa.

5 Relatário de Campo

Depois de realizados os quatro passos acima, o monitor elabora *Relatório de Campo*, anexo6. O monitor descreve a metodologia que aplicou e a sua percepção sobre:

- pontos fortes da empresa
- pontos fracos (problemas)
- oportunidades a serem exploradas
- ameaças a serem enfrentadas
- visão sobre o futuro desejado
- o que está sendo feito para usufruir as oportunidades ou resolver os problemas
- como deveria começar o acompanhamento

É importante que esse relatório seja preenchido com muita atenção, pois ele será a base para a elaboração do diagnóstico, passo imprescindível para elaboração da proposta do plano de ação.

6 Diagnóstico

O monitor entrega as informações (ficha cadastral, tabulação dos questionários, relatório de campo e verificação da documentação) para a coordenação estadual do programa PAES.

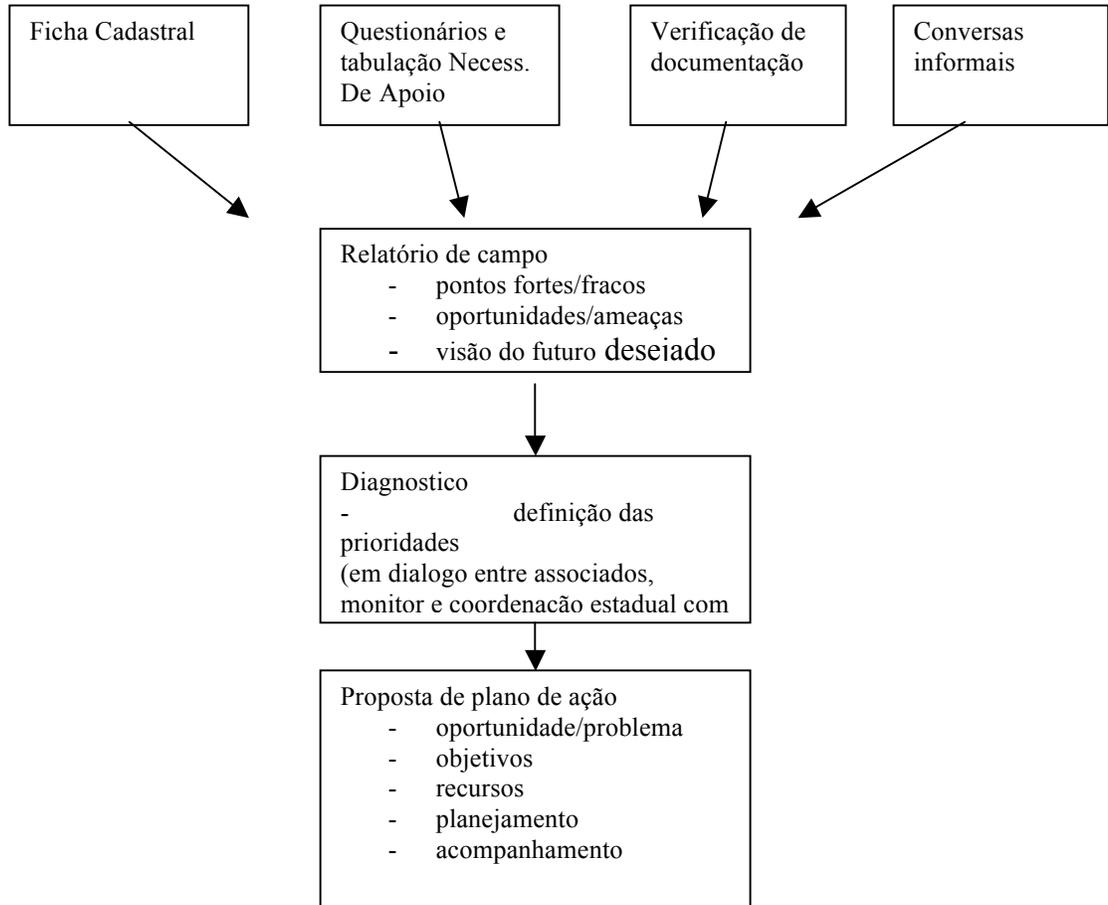
Passos para elaboração do diagnóstico constam perguntas:

- a) Qual é a prioridade/demanda mais importante detectada no Questionário para Avaliação de Necessidade de Apoio?
- b) Essa prioridade é a mesma identificada nas questões abertas e nas conversas informais?
- c) Do ponto de vista do monitor, também é esta a principal demanda/problema?
- d) Caso haja diferenças nas demandas (oportunidades/problemas) levantadas, definir qual(is) prioridade(s) a ser(em) trabalhada(s) para o plano de ação.

O rascunho do diagnóstico, vide o modelo em anexo7, é debatido junto com os associados e desta discussão deve resultar a versão final do diagnóstico. Nesta mesma reunião devem ser discutidos os indicadores para o plano de ação, vide a continuação do processo MAE0.3.2 Plano de Ação.

7 Resumo do processo de avaliação de necessidade de apoio

O gráfico na pagina seguinte mostra o fluxo de informações e do trabalho proposto. Com as informações contidas na ficha cadastral, nos questionários de Avaliação de Necessidade Apoio e sua Tabulação, verificação dos documentos e relatório sobre conversas informais na mão o monitor elabora o Relatório de Campo que depois é processado para Diagnostico e finalmente elaborado a Proposta de Plano de Ação.



FICHA CADASTRAL DA EMPRESA SOCIAL

Técnico: _____ Data do preench.: _____

1 Identificação da Empresa

Nome: Sigla:
Endereço:
Município: Estado: CEP: CNPJ:
.....
End. eletrônico:
Telefone: Data fundação:
Assentamento:
Total de Sócios: Nº de sócios atuantes:

2 Identificação dos Dirigentes e do Conselho Fiscal

Data de início da gestão (direção):

Nome	Função/Cargo	Escolaridade
01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14

3 Pessoas para contato

1 Nome:
Endereço:
Telefone: End. Eletrônico:

2 Nome:
Endereço:
Telefone: End. Eletrônico:

3 Nome:
Endereço:
Telefone: End. Eletrônico:

PERGUNTAS PARA A AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE APOIO

Empresa: Município: Questionário nº
Nome do entrevistado: () Sócio () Direção () Técnico/funcionário
Atuação: Monitor:
Data

No QUESTÃO (com referencia ao tema no MAE)	Sim	Não	Sem Con heci	Seus comentários, sugestões e críticas
1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS	-----	-----	-----	
1.1 É dada pouca atenção aos princípios do MST? -----	-----	-----	-----	
1.2 Núcleos de base política são ativos? -----	-----	-----	-----	
1.3 Decisões importantes são tomadas democraticamente? -----	-----	-----	-----	
1.4 Existe planeamento estratégico (3 - 5 anos)? -----	-----	-----	-----	
1.5 Falta elaborar o regimento interno? -----	-----	-----	-----	
1.6 Foi feita pesquisa de mercado? -----	-----	-----	-----	
2-----	-----	-----	-----	
2.1 Existe organograma? -----	-----	-----	-----	
2.2 A definição das responsabilidades de cada um está confusa?-----	-----	-----	-----	
2.3 A documentação dos sócios é precária? -----	-----	-----	-----	
2.4 Livros de atas são atualizados?-----	-----	-----	-----	
2.5 Há incentivos para produtividade individual? -----	-----	-----	-----	
2.6 A direção e a coordenação dos setores estão atuantes?-----	-----	-----	-----	
2.7 A comunicação sobre decisões e assuntos de interesse é falha? -----	-----	-----	-----	
3 FINANANÇAS E CONTABILIDADE	-----	-----	-----	
3.1 É feito controle de caixa? -----	-----	-----	-----	
3.2 Há controles de contas a pagar e receber? -----	-----	-----	-----	
3.3 São feitas conciliações bancárias? -----	-----	-----	-----	
3.4 Há registro dos bens patrimoniais? -----	-----	-----	-----	
3.5 Prestação de contas é feita regularmente? -----	-----	-----	-----	
3.6 A contabilidade está atrasada? -----	-----	-----	-----	
Conhecimento sobre rentabilidade dos produtos/serviços é precário? -----	-----	-----	-----	
1 FATOR HUMANO	-----	-----	-----	
1.1 O relacionamento entre os sócios é tenso?-----	-----	-----	-----	
1.2 Conflitos importantes são ignorados? -----	-----	-----	-----	
4.4 O desempenho individual é avaliado? -----	-----	-----	-----	
4.5 É permitido manifestar descontentamento? -----	-----	-----	-----	
4.7 Qualidade de vida é baixa demais? -----	-----	-----	-----	
5 ATUAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL	-----	-----	-----	
5.1 PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA	-----	-----	-----	
5.1.1 O processo produtivo é problemático? -----	-----	-----	-----	
5.1.2 Planeamento de produção é feito em função do planeamento de vendas?-----	-----	-----	-----	
5.1.3 Instalações, máquinas e ferramentas são adequadas?-----	-----	-----	-----	
5.1.4 O Controle de estoques funciona?-----	-----	-----	-----	
5.1.5 Falta segurança no trabalho? -----	-----	-----	-----	

(Continue comentários no verso, citando o número da questão.)

Nº	QUESTÃO	Sim	Não	Sem Con heci	Seus comentários, sugestões e críticas	
5.2 PROCESSAMENTO AGROINDUSTRIAL						
	5.2.1 O processo produtivo é problemático? -----	-----	-----	-----		
	5.2.2 Planejamento de produção é feita em função do planejamento de vendas? -----	-----	-----	-----		
	5.2.3 Instalações, máquinas e ferramentas são adequadas? -----	-----	-----	-----		
	5.2.4 O Controle de estoques funciona? -----	-----	-----	-----		
	5.2.5 A qualidade do produto é boa? -----	-----	-----	-----		
	5.2.6 Falta segurança no trabalho? -----	-----	-----	-----		
	5.2.7 Respeita-se higiene no trabalho? -----	-----	-----	-----		
	5.2.8 Há planejamento do suprimento de matéria-prima? -----	-----	-----	-----		
5.3 COMERCIALIZAÇÃO						
	5.3.1 Área de vendas é mal organizada? -----	-----	-----	-----		
	5.3.2 Há planejamento da comercialização? -----	-----	-----	-----		
	5.3.3 Controle de estoques funciona bem? -----	-----	-----	-----		
	5.3.4 A distribuição para o mercado é bem organizada? -----	-----	-----	-----		
	5.3.5 A apresentação dos produtos é ruim? -----	-----	-----	-----		
	5.3.6 Os registros e controles de comercialização estão organizados? -----	-----	-----	-----		
5.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
	5.4.1 A prestação de serviços é feita de forma eficiente? -----	-----	-----	-----		
	5.4.2 Instalações, máquinas e ferramentas são adequadas? -----	-----	-----	-----		
	5.4.3 Qualidade dos serviços é boa? -----	-----	-----	-----		
	5.4.4 Falta segurança no trabalho? -----	-----	-----	-----		
	5.4.5 Existe estratégia de utilização plena da capacidade de prestação de serviços? -----	-----	-----	-----		

(Continue comentários no verso, citando o número da questão.)

Quais são os pontos fortes da empresa?

Quais são os pontos fracos (problemáticos)?

O que está sendo feito para resolver os problemas?

Expectativas, oportunidades, uma visão sobre futuro desejado

DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS DO QUESTIONÁRIO: PERGUNTAS PARA AVALIAÇÃO DE NECESSIDADE DE APOIO

Os principais conceitos usados são definidos em baixo seguindo a ordem das perguntas do questionário:

Questões estratégicas

Planejamento estratégico alcança uma visão de vários anos e define mudanças do rumo da empresa e investimentos necessários.

Estratégia de comercialização é uma visão sobre como a comercialização deve ser desenvolvida, política de preços, novos canais de distribuição, lançamento de novos produtos etc, ela não é apenas uma rotina de comercialização.

Organização da empresa

Organograma é um desenho da organização, como varias áreas são interligadas e quem são os responsáveis começando da assembléia geral, conselhos até os setores de produção.

Motivação individual significa que a empresa recompensa de alguma maneira a pessoa que se esforça mais, toma mais iniciativa, arca responsabilidades e se desenvolve profissionalmente mais que outras, por exemplo, com maior retirada ou outros prêmios.

Liderança executiva são as pessoas que dirigem as atividades diárias de produção, comercialização e outras na pratica. A liderança política dá diretrizes gerais mas não se envolve no funcionamento rotineiro.

Administração

Contabilidade é uma espécie de diário de bordo da organização. Ela tem a função de registrar os fatos ocorridos pôr meio de transações realizadas, com documentos/comprovantes hábeis, para efetuar controles e apurar as novas situações que são informadas pelos relatórios.

Controle de caixa é registro diário em livro ou programa específico da movimentação financeira diária, ou seja, registro das entradas e saídas da organização.

Conciliação bancária é controle mensal da conta bancária, comparação do controle com o extrato emitido pelo banco. Esse controle tem que estar com o mesmo saldo do extrato.

Controle de contas a pagar e receber é o registro diário dos compromissos e haveres, isto é, controle rígido dos valores que tem a receber e dos valores a pagar, com cadastro contendo nome, valor e data de recebimento ou pagamento.

Renda é formada pelas receitas da organização, através de vendas da produção, prestação de serviços e outras entradas. Renda bruta: valores da receita total, não considera os custo de produção e investimentos. Renda líquida: valor deduzido o custo de produção, investimentos e fundos.

Registro do patrimônio é o controle interno de todos bens da organização, contendo data de compra, valor do bem, data da venda (se caso) e com qual fonte o mesmo foi adquirido.

Prestação de contas é uma demonstração das receitas, despesas e saldo da movimentação financeira.

Fator humano

O clima do ambiente de trabalho define como pode ser classificado o espírito do grupo, se o espírito é animado, motivador, de solidariedade e cooperação ou ao contrário.

Planejamento de desenvolvimento pessoal é um documento onde é planejado as atividades de formação e capacitação dos todos os sócios mês a mês no período de um ano mínimo.

Desempenho individual define a produtividade de cada um, se a pessoa se esforça aprender sempre a mais, se empenha tomando iniciativas, tem conhecimento necessário.

Descontentamento há sempre entre as pessoas, mas as vezes não há tolerância no grupo que o descontentamento se torne visível, e isto aumenta as pressões e evita que os problemas sejam tratados.

Qualidade de vida envolve segurança, condições materiais (inclusive a renda), saúde, motivação, oportunidades culturais, de desenvolvimento pessoal e de convivência, satisfação com a vida.

Produção e comercialização

Atividade política e social

TABULAÇÃO DOS DADOS: AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE APOIO

Empresa: N° Sócios:

Município: N° Entrevistas

Preenchido por: Data

QUESTÕES	SÓCIOS			DIREÇÃO			TECNICOS		
	Sim	Não	Sem Con	Sim	Não	Sem Con	Sim	Não	Sem Con

Aqui a tabela continua igual ao do anexo 2. Somente o cabeçalho da tabela é diferente do anexo 2, e as colunas da direita onde se acumula as resposta.

Visão do futuro desejado por sócios _____

Visão do futuro por direção _____

DOCUMENTOS PARA SEREM VERIFICADOS

Empresa: Município:

..... Est:.....

Monitor: Data:

Verificar para saber se estão em dia:	Existe		Não Existe	Observações
	Bom	Ruim		
1 Plano estratégico MAE1.2 (obter copia)				
2 Organograma MAE2.1 (obter copia)				
3 Livros de atas MAE2.4				
4 Controle de caixa MAE3.1				
5 Controle de contas a pagar e receber MAE3.2				
6 Conciliação bancaria MAE3.3				
7 Controle econômico de estoques MAE3.4				
8 Balanços patrimoniais da contabilidade MAE3.5 (obter copias)				
9 Relatório de prestação de contas MAE3.6 (obter copia)				
10 Plano de desenvolvimento pessoal MAE4.3 (obter copia)				
11 Avaliação de desempenho individual MAE4.4				
12 Plano de vendas MAE5 (obter copa)				
13 Relatório mensal de produção e vendas MAE5 (obter copia)				
14 Plano anual de safra MAE5.1 (obter copia)				
15 Controle de estoques MAE5				

RELATÓRIO DE CAMPO - Avaliação de Necessidade de Apoio

Empresa: Município: Est:
Monitor: Total questionários aplicados: Data:

Aplicou-se a metodologia do programa? Quais foram as dificuldades encontradas?

Do ponto de vista do monitor:
1 Quais são os pontos fortes (internos) da empresa social?
2 Quais são os pontos fracos (problemas internos) da empresa?
3 Quais as oportunidades (externos) a serem exploradas?
4 Quais as ameaças (externas) a serem enfrentadas?
5 Resumo da visão do futuro desejado
6 O que está sendo feito para explorar as oportunidades ou resolver os problemas?
7 Como deveria começar o acompanhamento?

DIAGNOSTICO DA EMPRESA SOCIAL

Empresa: Est: Monitor: Data:

No	As maiores oportunidades a serem exploradas em ordem de prioridade	Porque esta prioridade? (justificativa)
No	Os problemas mais importantes a serem trabalhados (ordem prioridade)	Porque? (justificativa)

PLANO DE AÇÃO

Empresa.....Est.....Monitor.....Data.....

N o	Oportunidade/Problema	Objetivos	Metas
Monitor: Data/Visto	Coord. Est: Data/Visto	Empresa: Data/Visto	Coord.Nac: Data/Visto

Cont. do plano de ação da empresa:.....

N o	Recursos nec.	Ações planejadas	Resp.	Data plan	Data real

1.4 SOBRE TRABALHO DOS MONITORES

Princípios gerais

O trabalho de acompanhamento de empresas sociais depende da aceitação das empresas. Por isso é importante que o monitor tenha uma conduta de muito respeito com todos os associados. Ele deve cativar o contato, despertar interesse e motivar os associados.

Como o programa é uma atividade nova, ele será recebido com certa desconfiança e resistência, o que é natural. Isto deve ser aceito e lidado com tato e intuição. Nos contatos é importante sentir o interesse da organização e não impor as próprias idéias.

O trabalho exige seriedade e disciplina para ganhar confiança. O monitor deve prometer somente aquilo que realmente pode cumprir mantendo os horários e cronogramas mesmo que os associados não os cumpram.

A ferramenta básica é o Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais, MAE. O manual deve ser bem manuseado, mantido atualizado e usado como guia principal.

Se acontecer situações que a orientação do manual parece errada ou contraditória, ou que surge idéias de seu desenvolvimento deve ser feita uma comunicação imediata e clara para Concrab/Programa de Desenvolvimento da Metodologia via internet o paes@anca.org.br ou por telefone 11.3241.1890 ou por correio Rua Vicente Prado, 134, Bela Vista, CEP 01.321-020, São Paulo, SP.

Perfil e conduta dos monitores

Em seguida está uma orientação quanto ao perfil e conduta dos monitores extraído do texto *Metodologia de Trabalho e de Inserção da Assistência Técnica no MST (Orientações de como Incorporar, Planejar Acompanhar e Avaliar os Técnicos)*:

- Os monitores precisam ter consciência de que as mudanças sociais, a melhoria das condições de vida, e do desenvolvimento da produção dependem das iniciativas organizadas.
- É necessário ter conhecimento e convicção com os ideais do MST, para que os monitores sejam agentes de fortalecimento do Movimento.
- Sua atuação é baseada na democracia, respeitando coletivos e as instancias da organização.
- Os monitores têm um papel de assessoria e não podem substituir o papel dos dirigentes.
- Os monitores devem ter uma postura pedagógica, aprender e ensinar mutuamente, trabalhar como um formador e aprender com o coletivo.
- Eles precisam ter uma vocação de estar constantemente pesquisando e conhecendo a realidade social e rural, a vida dos trabalhadores.
- Os monitores devem ter uma formação eclética, atuando em vários campos do conhecimento.
- Eles precisam estar imbuídos de ideais altruístas, de querer mudar a sociedade.

Planejamento e controle do trabalho de acompanhamento

Os técnicos são responsáveis pela coordenação dos trabalhos dos monitores. São eles que acompanham a qualidade dos trabalhos e a aplicação da metodologia dando especial atenção para que os trabalhos sejam realizados e documentados com a padronização definida pelo PAES.

O trabalho do monitor é planejado junto com o respectivo técnico uma vez por mês. São planejadas as atividades do mês seguinte no formulário anexo *Planejamento e*

Controle de Ações de Acompanhamento MAE0.4.1Anexo1. Também são orçados os custos de cada atividade. Este orçamento é usado para liberar verba para o custeio de viagens etc.

O planejamento é feito com a ajuda do coordenador político do estado do PAES para garantir que as prioridades que o técnico e o monitor estão escolhendo estejam de acordo com estratégia política do estado.

No decorrer do mês o monitor anota o resultado do acompanhamento, o que foi realizado, e o que faltou e o porquê das modificações no planejamento inicial. No final do mês o resultado é analisado pelo técnico e pelo coordenador político que fazem uma avaliação sucinta por escrito sobre as atividades realizadas e escrevem suas sugestões de como melhorar a qualidade do trabalho no sentido de incentivar e orientar o desenvolvimento profissional do monitor. (Pode-se aplicar os princípios do capítulo 4.4, Avaliação do Desempenho de Liderança MAE4.4.1, Dialogo de Desenvolvimento Pessoal MAE 4.42 e Critica Construtiva MAE4.4.3.).

A copia deste é encaminhado para Coordenação Operacional junto com o planejamento do mês seguinte e dever seguir obrigatoriamente por carta e assinado pelo técnico e acompanhante político.

Praticas do monitor junto às empresas

É recomendado que o monitor tenha um caderno que funciona como um Diário de Campo com colunas para atividades planejadas, realizadas, observações e respectivas datas.

Cada empresa acompanhada deve ter pelo menos uma visita por mês pelo monitor.

Mesmo que as pessoas indicadas não estejam presentes quando o monitor chega na empresa, ele deve fazer o maximo possível da atividade planejada com pessoas disponíveis. Evitar dar importância para possível ausência da liderança. É importante dar valor para pessoas que estão presentes na reunião e não a aqueles que estão ausentes.

O monitor não precisa ter o conhecimento dos assuntos, nem se intimidar com a falta de capacitação técnica. O papel do monitor é usar a ferramenta do PAES, a metodologia que está descrita no MAE, ele ajuda os associados buscar informações na fonte certas e assessora o encaminhamento do processo do desenvolvimento da empresa.

Documentação dos resultados do programa

Quando o acompanhamento começa surtir efeito, os resultados são notados no formulário MAE0.4.1Anexo2 Documentação dos Resultados do Programa junto com o técnico. Cada empresa tem sua própria folha para esta finalidade. Os resultados podem ser baseados nas observações subjetivas, quando um associado cometa, por exemplo, que o clima de cooperação e a motivação de trabalho melhorou com ação do programa ou um resultado verificável como aumento de renda por associado.

PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DO MÊS:

Nome do técnico: _____ **Ano:** _____

Atividade planejada	Local	Data	Orç. R\$

ATIVIDADES REALIZADAS NO PERÍODO no mês:

1 Atividades de fomento de cooperação para formação de Novas Empresas

Descrição de atividades	Local (Estado, município, assent.)	Data de realizaç	Nº. de pessoas	
			homens	mulher

2 Atividades nas Empresas em Funcionamento

Descrição de atividades	Empresa (nome completo)	Data de realizaç	Nº. de pessoas	
			homens	mulher

3 Atividades que atingiram varias Empresas Sociais

Descrição de atividades	Local	Data de realizaç	Nº. de pessoas	
			homens	mulher

4 Atividades internas do programa PAES

Descrição de atividades	Local	Data de realizaç	Nº. de pessoas	
			homens	mulher

Enviar este relatório até dia 26 de cada mês para coordenação nacional.

DOCUMENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA

Ref. Plano de Ação da ES: Município: UF:

Técnico: Monitor:

Data	Oport./ Prob.	Descrição dos resultados alcançados	Tipo de fonte: subjetivo, dados verificáveis, etc

Assinatura por parte da ES

.....

INDICADORES DE RESULTADO DAS EMPRESAS SOCIAIS

Empresa:

Município: Estado:

QUESTÕES	Anos				
	2005	2006	2007	2008	2009
1 QUESTÕES ESTRATÉGICAS					
1.7 É dada atenção aos princípios do MST?					
1.8 Núcleos de base política são ativos?					
1.9 Decisões importantes são tomadas democraticamente?					
1.10 Existe planejamento estratégico (3 - 5 anos)?					
1.11 Existe regimento interno?					
1.12 Há pesquisa de mercado?					
2 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA					
2.8 Existe organograma?					
2.9 A definição das responsabilidades de cada um é clara?					
2.10 A documentação dos sócios está organizada?					
2.11 Livros de atas são atualizados?					
2.12 Foi aplicado 'Princípios de Retirada Diferenciada'?					
2.13 Qual o número de Sócios Trabalhadores?					
3 FINANÇAS E CONTABILIDADE					
3.7 É feito controle de caixa?					
3.8 Há controles de contas a pagar e receber?					
3.9 São feitas conciliações bancárias?					
3.10 Há registro dos bens patrimoniais?					
3.11 Qual o prazo entre prestações de contas?					
3.12 A contabilidade está em dia?					
3.13 Qual a renda monetária média mensal por sócio?					
3.14 Qual o valor do patrimônio? (em mil Reais)					
3.15 Qual o faturamento anual? (em mil Reais)					
2 FATOR HUMANO					
2.1 Foi feito trabalho para melhorar a cooperação?					
2.2 Foi feita avaliação de desempenho de liderança?					
2.3 Foi feita conscientização das condutas no coletivos?					
2.4 O desempenho individual é avaliado?					

2.5 Qualidade de vida melhorou?					
2.6 Quantos sócios frequentaram cursos/formação ou estão na escola?					

Quais ações foram feitas para melhorar o meio ambiente?	
2005	
2006	
2007	
2008	
2009	
Responsável pelo Preenchimento:	2005:
2006:	2007:
2008:	2009:

RELATORIO DA ATIVIDADE ESPECIAL REALIZADA**Nome do técnico:** _____ **Ano:** _____

(Este modelo de relatório é usado como anexo ao MAE0.4.1Anexo1 quando a atividade realizada não faz parte da metodologia descrita no MAE.)

1 Descrição curta da atividade:**2 Data (período):****3 Assessores (que tipo e carga horário):****4 Local:****5 Quantidade de pessoas envolvidas, homens:** _____ **, mulheres:** _____**6 Programação da atividade:****7 Síntese do conteúdo e das discussões:****8 Encaminhamentos e avaliação (resultados, dificuldades...):**