



**Uma receita especial
Documento de Sistematização**

Reflexão sobre a experiência obtida no desenvolvimento do Projeto "Caminhos para Crescer", realizado por meio do Programa PorAmérica

OS INGREDIENTES

Em toda boa receita é preciso escolher os ingredientes certos

Em maio de 2011, a Fundação Aperam Acesita, entidade cuja Promoção Social é um dos seus pilares de atuação, participa da segunda convocatória do Programa PorAmérica, convidando organizações locais (região do Vale do Aço, em Minas Gerais, Brasil) com o perfil adequado à proposta - promoção do desenvolvimento de base/ fortalecimento da organização e geração de renda - a participarem do programa.

Entre as organizações convidadas, está a Cooperativa Ágape Massas e Sabores Cachoeira do Vale (Coopermassas) para apresentação da proposta-perfil para participação dessa convocatória.

Em 26 de janeiro de 2012, a Fundação Aperam Acesita, estabelecida como Entidade Acompanhante (EA) das Organizações de Desenvolvimento de Base (ODB), recebe um e-mail formalizando a seleção da Coopermassas no programa PorAmérica.

“Naquele momento, ser selecionado pelo Programa significava unicamente ter um ganho financeiro, um dinheiro que iria nos ajudar a organizar a nossa cooperativa. Nós não tínhamos a menor ideia dos desafios que viriam com o desenvolvimento do projeto”. Amanda Soares Andrade, presidente da Coopermassas.



O PREPARO

O “modo de fazer” é fundamental para o sucesso do prato

Em março de 2012 é realizado o primeiro encontro de orientações sobre procedimentos e etapas de elaboração do projeto.

Em seguida, promovida uma oficina na cidade de Barroso (Minas Gerais, Brasil), com a participação de outras organizações e a presença do consultor Arturo Jordano. Momento de aprendizado e intercâmbio.

“Muitos formulários, planilhas, apresentação do formato de elaboração do projeto. Aquilo tudo era uma grande novidade e de difícil compreensão. O consultor falava com forte sotaque estrangeiro, o que piorava o entendimento. Tudo era muito complexo”.

Desafios encontrados durante elaboração do projeto:

- Língua estrangeira (idioma espanhol)
- Dificuldade de alinhar conteúdo com a coordenação do Projeto
- Formato com detalhamentos complexos e repetitivos
- Processo confuso
- Retrabalho

São meses de alinhamento, com muitas reações do projeto. Tanto a organização de desenvolvimento de base como a entidade acompanhante encontram dificuldades para compreender e atender aos quesitos solicitados.

As lições apreendidas nesse processo envolvem, principalmente, a melhora na comunicação entre a ODB, a EA e a coordenação do projeto, e uma revisão do conteúdo solicitado que, segundo os participantes, é complexo, foge da realidade vivenciada na região e, muitas vezes, solicita as mesmas informações, com enunciados diferentes.



A MASSA

Para ganhar consistência, é preciso “por a mão na massa”

Com a aprovação do projeto, faz-se necessário abrir duas contas com mesmo CNPJ, para receber os recursos do Programa, estabelecido em três vieses:

- Banco Internacional de Desenvolvimento (BID)
- Fundação Aperam Acesita
- ODB - Coopermassas Ágape (contrapartida)

Trajetória do recurso BID

Bogotá (COL) > EUA > Brasil > Minas Gerais/Timóteo

Com o suporte dado pela EA, a Coopermassas apresenta a documentação necessária, atendendo às exigências da instituição financeira e do Programa, concluindo, com sucesso, a abertura das contas.

A aplicação do recurso é de responsabilidade do Comitê de Compra e Aquisição, formado por quatro representantes da ODB e um representante da EA.

No mesmo período, são criados o Comitê de Compra e Aquisição e o Comitê de Sistematização. O primeiro destina-se ao levantamento de custos, realização das compras e prestação de contas do projeto. Já o Comitê de Sistematização é responsável pela criação e execução do Plano de Sistematização, que inclui coleta, ordenamento e análise da informação, síntese e difusão do conteúdo.



Quanto ao levantamento de três orçamentos, conforme orientação do projeto:

- Há dificuldade para encontrar fornecedores que atendam as especificações solicitadas pelo Programa.
- Há dificuldade no retorno da carta-convite e termo de referência, de acordo com o Manual e Cartilha desenvolvida pelo Programa.
- Nos orçamentos apresentados pelos prestadores de serviços da região, a descrição dos trabalhos não atende às exigências do Programa.
- A cotação do dólar dificulta os cálculos
- Há risco de usar o dinheiro da conta errada, além de erro em função do câmbio.

Alinhado aos objetivos do projeto, de fortalecimento organizacional e geração de renda, o recurso do primeiro desembolso destina-se à compra de veículo e à consultoria administrativa e capacitação.

Recurso da Fundação Aperam Acesita - Compra de um Fiat Fiorino 2007

Recurso do BID - Contratada a consultoria administrativa e adquiridos os equipamentos de informática e cupom fiscal - três computadores, uma impressora laser, uma máquina de cupom fiscal e software de controle contábil/fiscal.

O especialista contratado realiza assessoria durante um mês, atuando in loco duas vezes por semana e ministrando o Seminário do Cooperativismo, com a participação das cooperadas.

Há, ainda, a realização da capacitação para a utilização do software adquirido, definição de conceitos, análise de produção, sistematização da apresentação de contas internas.



Desafios encontrados na etapa

- Complexidade das planilhas
- Interpretação das informações solicitadas
- Dificuldade de diálogo com a coordenação
- Câmbio - variação e cálculo para realização das compras (as compras eram feitas em real e a prestação em dólar)
- Solicitação de informações adicionais não previstas no projeto
- Complexidade do projeto versus tempo e atividades realizadas pelas cooperadas
- Concluir a prestação de contas



“Tínhamos que entender o processo, interpretar o manual, formar os comitês, escolher os representantes e motiva-los a participar, aprender sobre abertura das contas, elaborar cartas-convite, encontrar fornecedores adequados, que pudessem responder conforme as orientações do Programa. Houve demora nas respostas e erro em muitos formulários. Tudo muito trabalhoso. Ao final desse primeiro desembolso, a prestação de contas também foi muito difícil. Passamos quase um ano tentando fechar os números, de acordo com o que se pedia. Houve momentos em que pensamos em desistir”.

Aprendizados adquiridos na etapa

- *Kow How* em realização de assembleias
- Apropriação das decisões
- Decisões compartilhadas
- Envolvimento das cooperadas
- Comitê participativo
- Experiência com fornecedores
- Experiência em pesquisa de mercado
- Maior controle administrativo financeiro
- Apropriação dos princípios do Cooperativismo.





Benefícios resultantes da aplicação do recurso

Veículo: melhora na logística, no tempo de atendimento ao cliente, mais autonomia, conforto e agilidade - redução no tempo de entrega, compras, entre outras atividades; um patrimônio da Cooperativa.

Equipamentos de informática + software: melhoria no fluxo estoque/venda, análise de insumos, de custos, controles e projeções. Cupom fiscal: atendimento à legislação vigente.

Seminário: fortalecimento da visão de Cooperativismo, seus princípios, regras de mercado, direitos e deveres, o Cooperativismo e a legislação.

Consultoria: visão de gestão, construção dos comitês, construção das cartas-convites, análise das compras, revisão da receita da cooperativa, análise e reelaboração de cardápio, análises dos espaços, eliminação de gargalos, visão de produção.

“Após o Seminário de Cooperativismo, ficou claro para nós, cooperadas, o papel de cada uma na organização. Assim, quem tinha o espírito do cooperativismo, abraçou a causa e permaneceu na cooperativa. Já quem não combinava com esse modelo, deixou a Coopermassas. No início, a saída de algumas cooperadas impactou. Mas depois, melhorou, porque só permaneceram as mulheres que estão realmente envolvidas com a nossa cooperativa.”



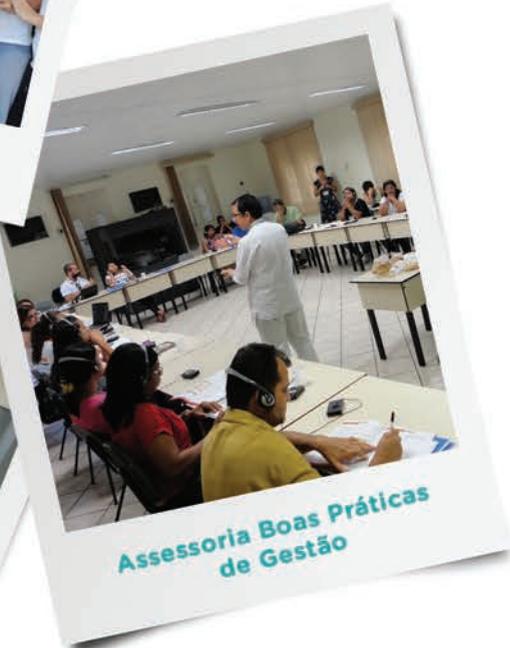




Reunião de início do Projeto



Entrega da Cartilha de Boas Práticas de Gestão



Assessoria Boas Práticas de Gestão



Reunião com o Sebrae



Fachada Lanchonete Portaria 3 Aperam



Visita de intercâmbio



Reunião do Projeto

INGREDIENTE EXTRA

Um ingrediente especial pode tornar a receita surpreendente

Estratégia em Boas Práticas de Gestão
Fevereiro de 2013

Oficina

Com duração de três dias, o encontro teve como objetivo apresentar a metodologia do Plano de Comercialização, por meio da aplicação de uma cartilha.

Após a participação na Oficina, as cooperadas seguiram as orientações: apresentação da metodologia; diagnóstico; avaliação das fortalezas e fragilidades; encontros para o desenvolvimento de um plano estratégico de gestão e finalização do plano.

O plano estratégico foi concluído em outubro de 2013. Para sua realização, foi necessário que as cooperadas aprendessem sobre segmento e pesquisa de mercado, estudo da concorrência, descrição dos clientes e produtos, ciclo do produto, canais de distribuição, estudo da marca, análise das forças do mercado, entre outros pontos relevantes para o desenvolvimento de um plano de negócios.

Desafios

- Durante a oficina, houve dificuldade de entendimento em função da apresentação em língua estrangeira.
- A plataforma na Internet que estaria disponível como ferramenta de aprendizado falhou.
- Faltaram mais informações e subsídios no decorrer do processo de realização do plano de comercialização.





Aprendizados adquiridos

- Visão de mercado.
- Realização de pesquisa de satisfação do cliente.
- Reajuste no valor dos produtos, adequando-os ao mercado.
- Aplicação de práticas padrão.
- Envolvimento das cooperadas.
- Expansão do mercado.
- Diversificação dos produtos.
- Autonomia.
- Independência em relação ao maior cliente.
- Foco na sustentabilidade do negócio.
- Produção de um portfólio - material adequado para prospectar novos clientes.

“Acho que saímos da ‘zona de conforto’. A partir da oficina e da aplicação da cartilha, demos importantes passos para consolidar a nossa cooperativa, tornando-a mais adequada para crescer”.



O RECHEIO

Faz toda a diferença

Prestadas as contas do primeiro desembolso, o Programa PorAmérica disponibiliza a segunda remessa, em 8 de agosto de 2013.

Esse recurso é revertido em capacitação e consultorias, voltadas para a área de produção, e ações de *marketing*.

Capacitações: “Bolos e Tortas”, “Aperfeiçoamento de Cozinheira” e “Salgados e Canapés”.

Investimento em comunicação e *marketing*: desenvolvimento de nova identidade visual, placa externa e peças gráficas como cardápio de mesa, cardápio de parede, cardápio de encomenda, cartão de visita, adesivos, entre outros.



Desafios

- Conciliar trabalho com as capacitações
- Fechar contrato com o fornecedor (Sebrae)/ morosidade nos retornos
- Dificuldade em obter orçamentos de três fornecedores
- Alta do dólar
- Análise de mercado e remanejamento do orçamento
- Solicitação de novas atividades
- Novos transtornos durante a prestação de contas
- Dificuldade de interlocução

Devido ao aumento do dólar, no momento da conversão houve aumento do valor em reais, o que ocasionou a sobra do montante enviado. Essa situação impediria a ODB de alcançar o valor mínimo de 70% de utilização da verba. Assim, foi feita uma nova análise das opções de investimentos, solicitado um remanejamento e aprovada a inclusão de novas atividades dentro do orçamento.

Aditamento - Em função das dificuldades de atender a todos os requisitos de prestação de contas, há um aditamento do contrato, alterando datas para conclusão desse trabalho.

Ganhos com a realização das capacitações

- Ampliação do cardápio
- Melhoria na apresentação do prato
- Desenvolvimento de habilidades e talentos individuais
- Qualificação da mão-de-obra
- Envolvimento da comunidade (uma vez que pessoas da comunidade foram convidadas a participar de cursos)
- Resgate de parcerias
- Troca de experiência
- Motivação
- Fortalecimento do vínculo
- Elevação da autoestima
- Aprendizado técnico somado à afetividade
- Mais confiança no trabalho



Ganhos em Comunicação e Marketing

- Marca atual e adequada à cooperativa



- Padronização das peças
- Comunicação direcionada
- Visual moderno

A PITADA FINAL

O tempero na medida certa

Com o remanejamento dos recursos do segundo desembolso, é realizado um levantamento de prioridades da cooperativa e definida a aplicação de recursos na compra de utensílios, além de um reforço orçamentário para o desenvolvimento de atividades de sistematização.

Desafios

- Encontrar as peças e fornecedores adequados
- Fechar as contas

Ganhos

- Novo serviço
- Novo segmento de mercado
- Aluguel dos utensílios
- Material disponível para eventos



O TOQUE DO CHEF

É assim que o prato ganha personalidade

Concomitante às atividades voltadas para o desenvolvimento organizacional e geração de renda, as atividades de sistematização surgem como um importante momento de observação e avaliação de todo o processo, dando espaço para as reflexões e formatação das lições apreendidas. Outro ponto relevante, resultante dos encontros, é o levantamento das perspectivas e o olhar para o futuro, após a conclusão do projeto “Caminhos para Crescer”.

Aprendizados

- Compartilhar as dificuldades, os medos e a vontade de superação
- Observar os ganhos graduais, o crescimento consistente da cooperativa
- Dividir as conquistas da Coopermassas
- Adquirir bagagem - desenvolvimento pessoal e profissional
- Avaliar erros e acertos
- Desenvolver uma visão mais crítica sobre a atuação das cooperadas
- Refletir sobre o futuro
- Planejar ações
- Compreensão da força da coletividade e da busca por novos pares, ampliação das redes de contatos, para o fortalecimento da cooperativa.

“O desenvolvimento desse projeto foi como preparar um prato. Tínhamos uma receita como base e fomos experimentando os ingredientes, alterando a forma de fazer, de acordo com o que dava certo e o que não dava. Incluía um ingrediente aqui, um tempero ali. Voltava e refazia o que não estava bom. Assim, vivenciamos cada etapa e, ao final da receita, chegamos a um resultado ideal, com sabores que permanecerão em nossas vidas por muito tempo”.

PALAVRA DE MESTRE CUCA

Quem domina a arte da culinária tem muito a ensinar

Renan de Andrade, funcionário administrativo da Cooperativa, há 2 anos

“Como participante da BPG, sinto que o projeto impactou positivamente, porque começamos a perceber melhor o mercado. Hoje, sabemos como deve ser uma cooperativa, pensamos estrategicamente e buscamos aplicar o conhecimento adquirido, desenvolvendo novos produtos e ganhando novos clientes”.

Creuza Benedita Andrade - Fundadora da Coopermassas Ágape

“Há mais de uma década, participo das atividades da nossa cooperativa. Criamos a Coopermassas como uma forma de contribuir financeiramente em nossas casas, ajudando nossos maridos. Vejo nossa entidade como um lugar que sempre deu oportunidade às mulheres da nossa comunidade. Aqui, vi pessoas que nem sabiam atender ao telefone, adquirirem habilidades, desenvoltura, trabalho e partirem em busca de outras oportunidades. Hoje, após o desenvolvimento do projeto, mesmo com uma grande rotatividade de cooperadas, nossas forças foram renovadas e ganhamos muitos estímulos para acreditar na capacidade do coletivo. Quem permaneceu ao longo dessa jornada é porque acredita e quer fazer a diferença na trajetória da Coopermassas. O projeto Caminhos para Crescer nos proporcionou mais profissionalismo e mais confiança em nós mesmos. Não foi fácil, mas concluímos esse projeto mais fortalecidas”.

Ivonete Matias, auxiliar administrativo da Coopermassas, há 2 anos

“Sem dúvida, efetuar as compras com os recursos do Projeto foi um grande desafio. Tivemos dificuldade em levantar os orçamentos, porque os fornecedores não cumpriam os requisitos solicitados. Observamos que o comércio da nossa região não está preparado para atender às exigências do PorAmérica. São práticas fora da nossa realidade. Os formulários deveriam ser mais fáceis e práticos, sem perder a transparência que se deseja.”

Amanda Soares Andrade. Presidente da Coopermassas

“No primeiro momento, vimos a nossa participação no PorAmérica como uma oportunidade de ampliar o nosso patrimônio material. Mas a nossa experiência foi muito além disso. Foram 22 meses de muito trabalho e aprendizado ao lado da Fundação Aperam Acesita. Em alguns momentos, achamos que não conseguiríamos, diante da complexidade das planilhas, dos detalhes exigidos nos formulários, das dificuldades de comunicação. Se pudesse, talvez proporia metas mais simples. Mas, mesmo diante a tantos desafios, sinto o quanto valeu a pena. Vejo hoje nossas cooperadas mais preparadas e novas oportunidades surgindo, em função dos muitos ganhos obtidos por meio do projeto”.

Maria das Graças, cooperada há 10 anos

“Os cursos foram realmente um diferencial do projeto. Além das cooperadas, abrimos as portas para que pessoas da comunidade também participassem, conhecendo indiretamente o nosso trabalho. As capacitações nos deram a possibilidade de comercializar outros produtos, como bolos confeitados, por exemplo. Acho que todas nós pudemos desenvolver nossas habilidades e estamos mais fortalecidas após o projeto”.

Marizete Almeida, cooperada há 3 anos

“Com certeza, os benefícios do projeto foram maiores que os desafios. Essa experiência abriu a nossa visão e nos trouxe mais confiança. Um tempo atrás, quando perdemos um cliente importante, sentimos um grande impacto e pensamos em desistir. Hoje, não temos mais esse medo, não nos sentimos dependentes do cliente. Se acontecer de encerramos um contrato, já não vamos desanimar. Sabemos que podemos ir além, superando os obstáculos e conquistando novos mercados”.

Inaiara Matas de Souza, nova cooperada

“Depois do projeto, adquiri bens necessários. Hoje pago um plano de saúde para a minha família, uma vida mais estável. Estava há seis anos sem renda, só com o salário do meu esposo”.

Eliana Silva Rocha Alves, nova cooperada

“As mudanças na minha vida foram boas. Consegui comprar roupas melhores para a minha família, ajudo nas despesas da casa e estou reformando onde moro. No começo foi difícil, pois ser dona de casa e trabalhar fora não é fácil, mas me sinto realizada. Já participei de cursos para me aperfeiçoar no preparo dos salgados, ainda tenho muitos sonhos, estou feliz e sei que vou conseguir”.



Márcia Andrade, coordenadora de projeto da Fundação Aperam Acesita

“O trabalho de assessoria e acompanhamento realizado junto à Coopermassas foi uma experiência profissional ímpar. Participar do processo de superação dos desafios e evolução das mulheres que fazem parte da cooperativa possibilitou identificar aspectos imperativos para a aplicação dos princípios norteadores do desenvolvimento de base. O Programa PorAmérica proporcionou espaços para uma leitura crítica da dinâmica de trabalho e construção democrática de estratégias de intervenção coletiva. As aprendizagens foram compartilhadas entre todos os atores do Programa”.

Venilson Araújo Vitorino, Presidente da Fundação Aperam Acesita

A Fundação Aperam Acesita em seus 20 anos de investimento social privado nos Vales do Aço e no Jequitinhonha adquiriu experiência no acompanhamento e monitoramento de projetos sociais independente de suas diversas temáticas. Nessa história de duas décadas, uma parceria de sucesso foi consolidada com a RedEAmérica - bloco Brasil - sendo esta uma excelente oportunidade de crescimento e compartilhamento de reflexões e conhecimentos. O Programa PorAmérica foi mais uma dessas oportunidades, em que representou para a Fundação um grande espaço de aprendizado, pois os saberes adquiridos vieram somar ao *know how* que detinha em processos de mobilização social e apoio a iniciativas de desenvolvimento de base.

A Fundação Aperam Acesita, ao decidir participar dessa convocatória, não tinha em mente todos os desafios que viriam pela frente. Aceitamos, juntamente com as duas organizações de base, por nós apoiadas no Programa, Coopermassas e Córrego do Celeste, um trabalho que em sua essência possibilitou construir juntos espaços democráticos de discussão, apropriação de conceitos e metodologia do processo de desenvolvimento de base, considerando a realidade local onde estão inseridas as organizações.



Vivemos intensamente com as organizações cada etapa do processo, desde a aprovação dos projetos, assinaturas dos convênios até as prestações de contas e celebração de resultados. Importantes resultados foram alcançados ao adquirir maior experiência no - *know why* - trabalho de desenvolvimento de base; aperfeiçoamento de sua capacidade técnica para assessoria com foco na autonomia e sustentabilidade das ODB's; oportunidade de fortalecimento dos negócios inclusivos da comunidade, fomento da economia solidária e valorização das famílias, criando espaços para que as mulheres estejam inseridas no mercado formal.

Enfim, aprendemos que cada experiência foi, é e será única, pois possibilita a troca e construção de vínculos de cooperação e conquistas compartilhadas. As parcerias geraram novos conhecimentos entre os atores envolvidos.

Dessa forma, fica a certeza de que conseguimos transformar vidas a partir do momento em que acreditamos nas comunidades onde estamos inseridos e investimos fortemente no potencial das pessoas que estão nessas comunidades.





Cooperativa Ágape Massas e Sabores Cachoeira do Vale
CNPJ: 04.156.038/0001-09 Insc. Est.: 687.129.352.0011
Rua Bahia, 88, Cachoeira do Vale, Timóteo CEP: 35.184.034 - MG

(31) 3848-4931

PARCEIROS

aperam

 **Por América**
FORTALECER PARA PROSPERAR

RedE
América Brasil

 **BID**

 **MIVIN**
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID