

ReDes
REDES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

15 anos

15 anos conectando pessoas, territórios e oportunidades

INÍCIO ▶

instituto VOTORANTIM

BNDES

Sumário

04 Carta de Abertura

05 Início
Onde nasce o compromisso

13 Cocriar
Como se desenham caminhos

18 Enraizar
Quem cultiva os sonhos

22 Florescer
O que emerge quando há cuidado

37 Um olhar para o futuro
O que segue vivo



Expediente

Instituto Votorantim

Diretora-Presidente
Fernanda Ferraz

Coordenação da Publicação
Ana Paula Bonimani
Bianca Beltrami

Comunicação
Virginia de Toledo Santos

Conteúdo
Mariana Rodrigues

Projeto Gráfico e Diagramação
Azul Publicidade



15 ANOS CONECTANDO PESSOAS, TERRITÓRIOS E OPORTUNIDADES

Criado em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (**BNDES**), o Programa ReDes faz parte de um dos eixos de atuação do Instituto Votorantim, que se dedica, entre outras frentes, ao fomento da inclusão produtiva. Celebrar 15 anos do ReDes é revisitar uma trajetória feita de muitos encontros, aprendizados e transformações. Ao longo desse tempo, o programa construiu caminhos para que comunidades em diferentes regiões do Brasil pudessem fortalecer suas economias locais e ampliar oportunidades por meio do apoio a associações e cooperativas que impulsionam iniciativas de geração de renda e promovem melhorias da qualidade de vida.

Esta publicação convida você a percorrer a história do ReDes. Mais do que um registro de resultados, é um retrato vivo de como o investimento social, quando orientado por metodologias consistentes e relações de confiança, pode transformar realidades de forma duradoura. Desde seu início, o programa gerou renda para centenas de participantes, o equivalente a R$ 4,2 milhões por ano em média. Somando os resultados até 2025, esse valor alcança R$ 64,4 milhões em renda total para as famílias envolvidas. Reunimos aqui números, vozes, experiências e reflexões que mostram a força do trabalho coletivo e a importância de manter o olhar atento às pessoas e aos territórios. São histórias que revelam o poder das parcerias, a capacidade de adaptação diante dos desafios territoriais e o impacto que se multiplica quando o desenvolvimento é pensado de forma sustentável, compartilhado e construído em conjunto com a comunidade.

Todo o conteúdo foi organizado em três partes: a primeira revisita a trajetória do Programa e o caminho que o consolidou como referência em inclusão produtiva; a segunda, revisita resultados e aprendizados acumulados ao longo desses 15 anos e a terceira projeta os próximos passos, destacando como o ReDes se prepara para os desafios e oportunidades do futuro.

Ao completar 15 anos, o ReDes reafirma seu compromisso com o agora e com o que ainda vem pela frente: continuar aprendendo, inovando e inspirando novas formas de construir um Brasil mais inclusivo e com caminhos efetivos para a redução da pobreza.

Boa leitura!

Fernanda Ferraz
Diretora-Presidente do Instituto Votorantim





Início

Onde nasce o compromisso

Quando nasceu em 2010, o Programa ReDes queria endereçar um desafio presente em diversos municípios brasileiros: a existência de uma grande parcela da população à margem da produção econômica e com condições precárias de renda e trabalho. Para ter esse foco, ao invés de apoiar projetos isolados, a iniciativa se propôs a olhar para o território como um todo e dar suporte às comunidades na construção de negócios que se tornassem perenes. A ideia era desafiadora, mas poderosa. Era a chance de fortalecer ações econômicas locais, gerar renda de forma sustentável, além de valorizar saberes já existentes.

Idealizado pelo Instituto Votorantim e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em conjunto com empresas do portfólio Votorantim, o ReDes tem no seu DNA a construção de parcerias para transformar iniciativas locais em negócios que promovam a inclusão produtiva e a geração de trabalho. Tudo isso com uma proposta de jornada focada na continuidade e no desenvolvimento dos grupos produtivos, acima de tudo.

Em 2015, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) também se uniu ao Programa, contribuindo com inovações na metodologia que ampliaram o impacto que já era notado desde sua primeira fase.





O coração do ReDes está na inclusão produtiva e seu objetivo principal é apoiar populações da base da pirâmide a transformarem suas habilidades em negócios autônomos e conectados com o mercado. Para isso, combina investimento financeiro com elementos valiosos como a capacitação, a assistência técnica, apoio à formalização, estratégias de comercialização e fortalecimento de redes locais.

Esse apoio acontece de três formas:

ReDes Entrada

Até um ano de suporte no território para identificar e selecionar potenciais grupos produtivos, avaliando os níveis de maturidade para o desenvolvimento de planos de negócios ou planos de incubação.

ReDes Incubação

Até dois anos de suporte para grupos em estágio inicial, apoiando associações e cooperativas que recebem assistência técnica e, conforme avaliação, podem obter um capital semente para apoiar o desenvolvimento das ações identificadas como prioritárias.

ReDes Negócios

Até três anos de acompanhamento na implementação de planos de negócio estruturados, adaptados às realidades de cada território, com investimento e apoio especializado para garantir produção e comercialização.

A aposta é alta: a inclusão produtiva, neste caso, representa mais do que uma iniciativa de geração de renda. É um caminho para transformar relações e dinâmicas locais, criando condições para que as comunidades reconheçam seu valor e construam sua autonomia.

O ReDes busca incentivar mudanças que permaneçam e, nesses 15 anos, os resultados foram:

81 projetos apoiados

+R$ 64 milhões em renda gerada

+4 mil pessoas impactadas

38 municípios envolvidos

Ao longo dessa trajetória, o programa já apoiou diversos grupos historicamente excluídos do acesso a oportunidades e de seus próprios direitos, como assentados da reforma agrária, catadores de materiais recicláveis e comunidades quilombolas. Pessoas que, com apoio certo, transformaram iniciativas locais em empreendimentos sustentáveis, abrindo novas possibilidades de futuro nos lugares onde vivem.





O programa atua, prioritariamente, em três linhas de ação, definidas de acordo com uma análise de focos de oportunidade para desenvolvimento dos negócios.
São elas:

Abastecimento alimentar:

Projetos de pesca, agricultura familiar, avicultura, laticínio e apicultura que tenham como objetivo aumentar o valor agregado dos produtos e/ou organizar a produção e comercialização de maneira coletiva. São **58 PROJETOS** de abastecimento que passaram pelo ReDes.

Comércio e serviços:

Aprimoramento do processo de prestação de serviços de diversas áreas (incluindo a Economia Criativa), melhoria do processo de comercialização e ampliação do acesso ao mercado. Nessa linha de ação, **16 PROJETOS** foram contemplados.

Reciclagem:

Apoio a cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis, colaborando na estruturação do setor e na criação de canais de prestação de serviços. Foram **7 PROJETOS** de reciclagem em 15 anos.

Antes do ReDes, a gente tinha na cabeça que a associação era apenas para serviço social da comunidade e para facilitar uma ou outra compra. Depois, fomos entendendo que dava para comercializar de outras formas, que podia ser mais, podia ser grande. Foi com as capacitações que conseguimos nos organizar e ter, de fato, uma gestão. Éramos 60 associados; hoje somos o dobro, com boa parte ativa no plantio e na agroindústria. Se tornou sério, se tornou mais que renda extra."

Antônio José da Cruz, conhecido como Zé do Brinco, da Associação Comunitária do Brinco (Abrinco) de Maragogipe (BA)





BNDES e Instituto Votorantim firmam Acordo de Cooperação Técnica e Financeira

Plano de Atuação. O Programa ReDes começa

2010

2011

Construção de planos de negócios e primeiros projetos a serem apoiados em parceria com as empresas do portfólio Votorantim

Criação do modelo de monitoramento e acompanhamento dos projetos

2012

2013

Início do investimento e assistência técnica em 39 negócios inclusivos



Início da geração de renda pelos negócios e primeira avaliação de impacto do Programa

Prêmio Aberje Regional São Paulo na categoria Comunicação e Relacionamento com Sociedade e Prêmio Valores do Brasil (Banco do Brasil), premiação que reconhece iniciativas sociais e ambientais relevantes para o desenvolvimento do país

2014

2015

Prêmio Latinoamericano de Desarrollo de Base (Fundação Intermericana e RedEAmerica) e Mercados Inclusivos do Brasil: Desafios e Oportunidades (PNUD) Programa selecionado como um dos 16 cases para integrar publicação sobre modelos inovadores e negócios inclusivos.

Ampliação da parceria entre iV e **BNDES** para continuidade ao Programa ReDes e seleção de novos projetos

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) entra como parceiro estratégico para alavancagem metodológica do Programa



Aprimoramento da metodologia com aplicação dos instrumentos para avaliação de resultados do Programa (régua de maturidade e checklist de sustentabilidade)

2016/18

2019/20

Finalização da parceria com o BID-Fumin e Organização de dados dos beneficiados para realizar a avaliação de impacto do Programa

Publicação da avaliação de impacto realizada pela equipe do **BNDES** com resultados importantes na melhoria da qualidade de vida dos beneficiários e acesso à renda

Programa ReDes alcança o marco de apoio a 72 projetos entre negócios inclusivos e o modelo de incubação

Latin American Venture Philanthropy Network (Latimpacto): O Programa foi considerado uma das iniciativas de *venture philanthropy* com mais êxito na América Latina pela Latimpacto

2021

2023

Programa ReDes mantém a atuação em parceria com empresas do portfólio Votorantim após o término da parceria com o **BNDES**

Realização de coleta de dados de renda dos beneficiados e sustentabilidade dos negócios alcançando o resultado de R$ 64 milhões de renda gerados

2024

2025

Novo destaque na América Latina com a Latimpacto; ReDes completa 15 anos de atuação e mantém sua operação em parceria com as empresas do portfólio Votorantim



Cocriar

Como se desenham caminhos

A força do ReDes também está na forma como ele é construído junto com as comunidades. Sua metodologia combina quatro etapas bem estruturadas, mas sempre com espaço para a participação e a escuta de quem vive o território. **São fases que se conectam como partes de uma mesma jornada:**

1

Mobilização comunitária:
Tudo começa com um mergulho no território. Mapeamento de associações ou cooperativas com potencial produtivo, diagnósticos e conversas que ajudam a identificar as potencialidades e os desafios de cada localidade. O objetivo é realizar a construção conjunta de um Plano de Negócio ou Incubação que possam ser avaliados e apoiados.

2

Seleção de projetos:
As propostas são avaliadas com cuidado, considerando tanto a relevância para os grupos produtivos quanto a experiência e a disposição de colocá-los em prática. Nesta etapa, também é avaliado o tempo de execução, investimento necessário, complexidade e potencial de se manter gerando renda e benefícios para os envolvidos.

3

Implementação:
É o momento de tirar o plano do papel. Aqui, associações e cooperativas recebem acompanhamento próximo, apoio técnico especializado, investimento direto e/ou capital semente, além de monitoramento constante para que o negócio ganhe solidez e tração.

4

Estratégia de saída:
Tão importante quanto começar é saber preparar a autonomia. Por isso, o Programa planeja uma saída gradual, fortalecendo a capacidade das organizações e lideranças para que os negócios caminhem sozinhos, de forma sustentável.





Eu e toda comunidade temos total consciência do fortalecimento que a gente ganhou com o ReDes. Tem essa sensação de que foi uma construção da gente. Não veio um pacote pronto. Todos tiveram que responder o que é que a gente queria e aí foi feito um projeto de acordo com a realidade. Não foi uma coisa de outro mundo, foi o nosso desejo saindo do papel."

Alex Sandro Vieira da Cruz, da Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais da Quizanga de Maragogipe (BA)



Esse processo todo é apoiado por equipes que vão desde representantes locais das empresas do portfólio Votorantim e do Instituto Votorantim, até consultorias especializadas, além de contar com instrumentos que ajudam a mapear avanços e ajustar rotas em revisões anuais. De um a três anos após o fim do apoio, o programa mantém um monitoramento para entender como os negócios e grupos apoiados estão caminhando, garantindo aprendizado contínuo. Aqui vale destacar duas ferramentas próprias criadas pelo ReDes:

Régua de Maturidade:

Consegue identificar em que estágio a organização se encontra e quais capacidades precisam ser fortalecidas. Essa ferramenta é aplicada no momento de seleção dos grupos com potencial para receberem apoio, mas também para os projetos selecionados na fase de incubação, mantendo o acompanhamento da maturidade desde a primeira etapa.

Checklist de Sustentabilidade:

Funciona como uma bússola, apontando fragilidades na gestão e em pilares estratégicos tais como governança, condições legais, produção e mercados, orientando os grupos para ajustes necessários no empreendimento que os levem a conquistar autonomia e sustentabilidade ao final do apoio. Seu uso se faz principalmente em projetos na modalidade Negócios.

No Programa ReDes, cada projeto é acompanhado de acordo com o momento em que se encontra e com sua complexidade. Isso significa que uma cooperativa que já realiza uma atividade há anos, com vendas mais estruturadas, por exemplo, recebe um tipo de apoio diferente de outra que ainda precisa montar sua sede, tirar licenças e aprender a gerir novos processos. Dessa forma, o Programa garante que cada organização receba o apoio mais adequado às suas necessidades para crescer de forma sólida e sustentável.

Além das análises e ferramentas internas, a avaliação de resultados e impacto tem peso importante na metodologia e ao longo da trajetória do Programa. A avaliação de resultados é realizada de forma anual e observa a progressão de renda, avanços na maturidade e sustentabilidade dos grupos e negócios apoiados. Já a avaliação de impacto, que se pauta na melhoria das condições de vida das populações envolvidas, foi feita em duas edições durante esses 15 anos.

A primeira, em 2014, uma avaliação mais qualitativa, teve como objetivo avaliar processos, contexto e potencialidades. Seus achados apontaram para a necessidade de atuar em questões centrais para a evolução do Programa, como a importância do fortalecimento da capacidade de gestão técnica e operacional dos empreendimentos, estratégias de comercialização claras e integradas e customização do apoio e investimento.

A última avaliação de impacto, aplicada em 2020, foi conduzida pela equipe do **BNDES** e teve como propósito verificar a assertividade em atender populações mais vulneráveis e a efetividade das estratégias implementadas para ampliar renda e acesso ao trabalho.

Mais do que medir resultados, as avaliações revelam o que precisa ser aprimorado e deixam um legado para que outras estratégias de inclusão produtiva, investimento social privado e parcerias, nos mais diversos âmbitos, possam se inspirar.



Enraizar

Quem cultiva os sonhos



Eu nasci em berço de roça. Minha mãe e meu pai trabalhavam com plantação, farinha, mandioca. Minha mãe era fera no polvilho e meu pai cuidava do cultivo. Eu cresci nesse ambiente e toda a vida gostei disso. Nasci na roça, estou na roça e pretendo continuar na roça."

Jechonias dos Santos, da Associação dos Assentados do Projeto José Martí de Niquelândia (GO)



Com **15 ANOS DE EXISTÊNCIA**, são muitos os números que contam a história do Programa ReDes. Mas com passagem por 15 estados e 38 municípios brasileiros, é possível dizer que o que realmente dá sentido a essa atuação são as pessoas dos territórios. São realidades distintas, em paisagens que mudam do sul ao norte do Brasil, com o objetivo comum de reconhecer potências e cuidar para que isso seja valorizado.

O ReDes direciona seu apoio a diferentes tipos de cooperativas e associações que enfrentam desafios específicos para se desenvolver. São assentamentos de reforma agrária, grupos de mulheres, comunidades quilombolas, catadores de materiais recicláveis e agricultores familiares. Cada um desses grupos traz anseios, tradições e formas de produção próprias, adaptadas diante da falta de estrutura adequada e de outros elementos para uma vida mais digna.

O Programa foca em populações mais vulneráveis e a avaliação de impacto de 2020 mostrou que mais da metade das pessoas dos municípios atendidos encontrava-se em situação de vulnerabilidade e extrema vulnerabilidade, variando de um mínimo de **36% a 81%** da população. **A análise apontou que, ao longo dos anos, o percentual de identificados no Cadastro Único entre os novos beneficiados pelo ReDes cresceu.**



Esse dado é um reflexo do aperfeiçoamento da iniciativa ao longo de sua trajetória, principalmente nos processos de seleção e inclusão dos grupos de menor renda no Programa, o que evidencia que a iniciativa atende àqueles que mais estão de acordo com seus fundamentos. Essa premissa norteia o ReDes, que se preocupa em chegar às pessoas certas e oferecer caminhos diante da falta de capacitação, acesso limitado à tecnologia, infraestrutura insuficiente e barreiras sociais à contratação.

Um dos diferenciais do Programa é justamente entender esses desafios e atuar em parceria com os grupos para potencializar os resultados de geração de renda e trabalho. Isso é feito com escuta e incentivo a parcerias locais, formações em gestão e liderança, fortalecimento de redes e da governança institucional para que sonhos se tornem negócios perenes e sustentáveis nos territórios por onde o ReDes passa.

BA

Alcobaça, Cachoeira, Caravelas, Maragogipe e Nova Viçosa

19 organizações apoiadas > **1006** beneficiários

CE

Sobral

1 organização apoiada > **50** beneficiários

DF

Fercal

2 organizações apoiadas > **100** beneficiários

ES

São Mateus e Conceição da Barra

3 organizações apoiadas > **185** beneficiários

GO

Niquelândia, Colinas do Sul e Uruaçu

7 organizações apoiadas > **497** beneficiários

MG

Curvelo, Fortaleza de Minas, Itaú de Minas, João Pinheiro, João de Fora, Miraí, Paracatu, Três Marias e Vazante

18 organizações apoiadas > **734** beneficiários

PI

Curral Novo do Piauí e Betânia do Piauí

2 organizações apoiadas > **65** beneficiários



MS

Três Lagoas e Brasilândia

6 organizações apoiadas > **499** beneficiários

MT

Várzea Grande, Nobres e Diamantino

5 organizações apoiadas > **304** beneficiários

PR

Rio Branco do Sul e Itaperuçu

2 organizações apoiadas > **445** beneficiários

RJ

Cantagalo

1 organização apoiada > **16** beneficiários

SC

Vidal Ramos

3 organizações apoiadas > **100** beneficiários

SE

Itabaiana, Laranjeiras e Nossa Senhora do Socorro

3 organizações apoiadas > **265** beneficiários

SP

Juquiá e Tapiraí

3 organizações apoiadas > **53** beneficiários

TO

Xambioá

3 organizações apoiadas > **177** beneficiários



Florescer

O que emerge quando há cuidado

Medindo a mudança

Todo cuidado em cada etapa do Programa ReDes gera resultados que levam tempo para aparecer e precisam ser medidos. A última avaliação realizada pela equipe especialista do **BNDES** e publicada em 2020 foi uma das primeiras no Brasil a medir os efeitos de iniciativas de inclusão produtiva utilizando uma metodologia robusta. O estudo analisou dados do Cadastro Único e do monitoramento do Instituto Votorantim entre 2010 e 2018, considerando informações sobre famílias, educação, trabalho, renda e moradia.

O objetivo desse levantamento era entender o bem-estar socioeconômico de quem fez parte do ReDes. Para isso, foram criados dois grupos principais: um com os participantes que entraram em 2013, contemplando os primeiros anos do programa; e outro com os que começaram em 2015, já que foi a partir desse ano que houve melhorias no processo de seleção e no valor médio destinado aos projetos.

A partir dessas escolhas, o caminho para obter resultados foi utilizar comparações feitas a partir de um ‘espelho’. Outro grupo de controle foi formado por pessoas com perfil semelhante ao dos participantes, que viviam nos mesmos 24 municípios analisados, mas não faziam parte do ReDes. Assim, foi possível observar as diferenças que surgiram entre os grupos. A análise cuidadosa mostrou que, com o tempo, os participantes do ReDes passaram a apresentar ganhos importantes, especialmente em relação à renda.





As transformações na vida das pessoas

De acordo com a avaliação de impacto, as pessoas que foram beneficiadas pelo ReDes apresentam características semelhantes:

- **Moram em áreas rurais e enfrentam custos maiores com transporte**
- **Têm famílias mais estruturadas, com cônjuges presentes no domicílio**
- **Trabalham mais na agricultura e menos em empregos formais**
- **Moram em casas com acesso limitado a água encanada, esgoto, eletricidade e coleta de lixo**

O trabalho minucioso desse estudo mostrou que os primeiros cinco anos do Programa ReDes trouxeram impactos que ainda reverberam exatamente em quem vive nessas condições citadas.

Os beneficiários que ingressaram em 2013 tiveram, até 2017, um aumento de renda do trabalho 39% superior ao de pessoas em situação semelhante que não participaram do Programa.

As análises de resultado do Programa ao longo dos anos também vêm demonstrando que aproximadamente 70% dos negócios seguem ativos mesmo após o fim do apoio institucional e há indícios de que a renda continua crescendo depois desse período. Um dado valioso que demonstra o potencial que o ReDes tem de continuar promovendo impacto para quem participa.

As conversas feitas com quem passou pelo Programa nos últimos anos evidenciam o peso que esse aumento de renda representa no dia a dia e as consequências disso em outras áreas da vida. Foi assim com a Associação Comunitária da Brinco (Abrinco), em Maragogipe (BA), que recebeu apoio do ReDes para estruturar e operar sua **agroindústria de beneficiamento de mandioca entre 2019 e 2022.**

"Para falar de renda eu preciso destacar o quanto isso foi importante principalmente para as mulheres daqui. Antes, as mulheres da zona rural não tinham renda própria. Trabalhavam junto com o marido, mas quem vendia era ele e o dinheiro ficava todo com ele. Hoje nós temos nosso próprio dinheiro, participamos de cursos, ganhamos novas experiências e conquistamos mais respeito. Isso valorizou não só a comunidade, mas também o nosso produto", conta Elizete Souza Barbosa, Gerente de Produção na Abrinco. Cerca de 30 pessoas trabalham na agroindústria, sendo a grande maioria mulheres.

Com o apoio do ReDes, a Associação ampliou sua produção, conquistou novos clientes e abriu caminhos para a agricultura familiar na região. Vieram equipamentos como gerador, embaladora a vácuo e sistema de captação de água, que garantiram regularidade à operação. Também chegaram outras oportunidades como espaço no mercado municipal de Maragogipe, acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), participação em feiras estaduais e até um ponto de venda em Salvador.

"Hoje a gente tem a comunidade ativa na Associação, mais colaboradoras na agroindústria, e até os filhos estão seguindo esse caminho, fazendo cursos e buscando formação. Quando o ReDes chegou, quase ninguém aqui tinha faculdade. Agora já temos jovens estudando engenharia agrícola, administração e pensando outras possibilidades", completou Elizete.





Os produtos principais da Associação são a mandioca e o inhame in natura e a vácuo, a farinha de mandioca, a tapioca granulada e as gomas frescas e de carimã. Mas já existem planos de ampliar para 30 o número de produtos derivados da mandioca que vão para o mercado. Segundo Antônio José da Cruz, o Zé do Brinco, Presidente da Abrinco, esse sonho de fazer os "chips" de mandioca – e outros produtos – pode acontecer se conseguirem obter mais parcerias e manter o padrão que estão seguindo com rigor.

As palavras e os números mostram que mesmo após o término do projeto, em 2022, a agroindústria permanece em plena operação e com planos de crescimento. Em 2024, já estava acessando novos mercados, somando uma renda de R$ 909 mil e um *payback social* de R$ 4,58. Na prática, isso significa que para cada R$ 1 investido, a comunidade gerou R$ 4,58 em benefícios sociais e econômicos.

Aliás, esse é um indicador bastante importante na gestão do Programa. Em dados atuais, o *payback social* médio do programa é de R$ 1,71, ou seja, a cada R$ 1 investido de forma direta nos negócios, gera-se R$ 1,71 em renda.

Ainda sobre renda e investimento, vale destacar que a maioria das pessoas inscritas no Cadastro Único vive com muito menos do que a média nacional, que em 2024 era de R$ 2.069,00. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2023 quase 30% da população brasileira vivia abaixo da linha de pobreza com renda domiciliar per capita de até R$ 665,00. **Por isso, os resultados dessa avaliação chamam a atenção: em um contexto em que parte das famílias brasileiras vive com pouco, o Programa conseguiu aumentar em 58,4% a renda bruta em 12 meses dos avaliados.**

Para Elizete e Zé do Brinco, que viveram o ReDes, é exatamente o crescimento e profissionalismo da associação que pode trazer mais renda, mais visibilidade e maior sentimento de que o trabalho que está sendo feito é digno e próspero para quem atua na Associação e para quem consome o que produzem.

“As metas do ReDes viraram parte da nossa rotina e até hoje estão na parede da agroindústria. Todo mês nos desafiamos e, muitas vezes, superamos o que parecia impossível. Isso mudou a nossa forma de pensar. Antes, a gente se sentia pequeno para ocupar certos espaços. Hoje, quando estamos em um lugar, já pensamos no próximo passo. Isso é bom para nossa renda, para a autoestima e para quem compra nosso produto que é maravilhoso”, completou Zé do Brinco.





A relação com o trabalho

Quando o assunto é acesso ao trabalho, a avaliação de impacto mostrou que os avanços nesse ponto também foram muitos. Mais de um ano após o encerramento do apoio, os participantes de projetos que tiveram início em 2013 apresentavam maior participação na população economicamente ativa (PEA) do que os não participantes. A diferença variou de **64% a 103%** e mais acesso ao trabalho de **52,3% a 101%**. Esse resultado é particularmente relevante em comunidades onde, antes da chegada do ReDes, apenas metade das pessoas havia trabalhado no último ano.

O que acontece é que, para famílias inscritas no Cadastro Único, a renda proveniente do trabalho tem papel central na superação da pobreza. Embora as políticas de transferência de renda sejam fundamentais, elas não asseguram, sozinhas, uma trajetória econômica estável. É por meio do trabalho que se abrem possibilidades para maior autonomia econômica e melhores condições de vida. Nesse sentido, iniciativas que fortalecem a inclusão produtiva possuem relevância nos territórios, pois oferecem às famílias oportunidades concretas de transformar sua realidade de forma sustentável.

A Associação dos Assentados do Projeto José Martí, em Niquelândia (GO), é um exemplo de como o ReDes contribuiu para transformar o acesso ao trabalho. O grupo recebeu apoio para fortalecer a cadeia produtiva da mandiocultura e, por meio do sistema de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), diversificou sua produção com cana-de-açúcar, hortaliças, frutas, frango, ovos, queijo e doces, além dos derivados da mandioca, como farinha e polvilho.

Como parte do processo de todos os projetos do Programa, eles receberam formações e acompanhamento para melhorar práticas de gestão, de produção e de acesso a mercados. Foram firmadas parcerias com empresas privadas e órgãos públicos, incluindo a venda para a Ambev, que utilizou a mandioca na produção da cerveja Esmera, além da inserção no PNAE e em feiras locais. A construção de uma unidade de beneficiamento de mandioca e a assessoria técnica para rotulagem e embalagens possibilitaram agregar valor ao produto e ampliar a renda das famílias.

Jechonias dos Santos, presidente da Associação, explicou que a construção da agroindústria deixou tudo mais profissionalizado, transformando o que faziam em um negócio.

"Se a pessoa trabalha de forma muito individual, sem associação ou apoio da fábrica, não há uma linha de produção ou meta e a família vende de forma mais esporádica. A Associação cria ritmo de trabalho, possibilitando que todos olhem para frente e façam juntos", disse.

O conceito de trabalho no ReDes agrega outros pontos importantes como conexão com a comunidade e dignidade. A Efigênia Pereira dos Santos, também da Associação, contou como sua relação com o trabalho mudou depois do ReDes.

"*Parece que quando estamos ali, juntos na fábrica, esquecemos dos problemas. É uma terapia pra muita gente. Tem gente que estava com questões sérias e quando ia para lá, sentia um alívio. Você conversa, faz o que precisa ser feito e todo mundo está junto. Nos sentimos acolhidos*", ressaltou.





Sobre esse ponto do bem-estar em relação ao trabalho e às questões da vida cotidiana, vale destacar outro dado interessante da avaliação de impacto: **em relação ao recorte de 2013, houve uma diminuição nas despesas com medicamentos, algo em torno de 15% a 18%**. A redução sugere uma melhora na qualidade de vida, refletindo também avanços na saúde das famílias.

A experiência da Associação José Martí mostra como o ReDes impactou, de forma concreta, territórios e histórias ao longo de seus 15 anos. Ao combinar capacitação, acesso a mercados e apoio contínuo, o ReDes não só contribuiu para aumentar a renda, mas também promoveu trabalho digno, união e perspectivas de crescimento que continuam com o passar do tempo.

Sustentabilidade dos negócios

Os projetos apoiados pelo ReDes mostraram uma capacidade notável de se manter com o tempo. **Entre 2016 e 2022, 45% deles foram classificados como sustentáveis** de acordo com o índice estipulado pelo Programa, que avalia não apenas a geração de renda, mas a probabilidade de se manterem perenes no longo prazo observando aspectos em gestão, legais e estruturantes dos negócios, além do entendimento de questões sociais, culturais e de desenvolvimento inclusivo. Esses são pontos essenciais para conseguir manter a roda do negócio girando diante das realidades dos territórios.

Essa resiliência se mostrou ainda mais importante durante a pandemia de COVID-19. Entre 2016 e 2022, mesmo com os desafios de uma crise sanitária, a avaliação de resultados apontou que 70% dos projetos continuavam ativos. Considerando os desafios enfrentados pelas populações vulneráveis nesse período, essa taxa de sobrevivência evidencia ainda mais **a estrutura consolidada deixada pelo Programa.**

A Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais da Quizanga, também de Maragogipe (BA), ilustra bem a vontade de fazer dar certo durante e após desafios como o da pandemia de COVID-19. O ReDes apoiou 70 agricultores dessa associação entre 2019 e 2022. Até a chegada do programa, as famílias agricultoras da região viviam da produção de mandioca, mas vendiam de forma individual e com pouca margem de renda, já que dependiam de atravessadores.





Mesmo com as restrições da época, o trabalho com o ReDes marcou um ponto de virada. A comunidade passou a trabalhar de forma mais estruturada, com mais união e clareza de objetivos.

Além disso, a chegada de jovens lideranças trouxe uma nova energia à Associação, abrindo caminhos para que o grupo se organizasse melhor e buscasse outras frentes de atuação.

"O maior legado que o programa deixou foi ter despertado na comunidade a vontade de ir além. Da minha parte, que sou presidente há alguns anos, penso que não se trata apenas de vender o produto, mas de abrir caminhos para que outros jovens queiram estar nesse lugar, que tenham liberdade de decidir seu futuro e orgulho de ser do campo", disse Alex Sandro Vieira da Cruz, atual Presidente da Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais da Quizanga.

Seis anos após o início da caminhada junto ao ReDes, a Associação continua mostrando estabilidade, conta com lideranças engajadas e começa a diversificar sua produção. Alguns agricultores já fornecem ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), e a maioria das famílias atinge, hoje, uma renda equivalente a um salário mínimo. Os associados já conseguem acessar crédito específico para agricultura familiar e sonham agora com uma sede própria para reuniões e para transformação da mandioca de forma mais organizada e tecnológica.

"A gente não quer parar, juntos e com mais apoio vamos conseguir os próximos passos", afirmou Alex.



Impacto agregado

Ao longo de sua trajetória, o ReDes mostrou que é possível transformar metodologia, ferramentas adequadas e dedicação em impacto real. Desde o início, o programa gerou renda adicional para centenas de participantes: somando os resultados até 2025, esse valor alcança **R$ 64,4 MILHÕES** em renda total para as famílias envolvidas.

Mais do que o alcance dentro dos principais pontos esperados, o que chama atenção é o efeito de continuidade. **A avaliação mostrou que a expectativa é de que os participantes sigam mantendo rendas mais altas em seus territórios**. Isso significa que, com o passar do tempo, o valor gerado tende a ultrapassar o investimento feito, mostrando mais uma vez que o ReDes não só é custo-efetivo, mas também sustentável em seus resultados.

E se o coração do ReDes está no compromisso com a Inclusão Produtiva, o futuro do ReDes está na forma como os projetos seguem crescendo após sua passagem. Segundo Celina Rangel Tura, Chefe de Departamento do **BNDES**, identificar os fatores que fortalecem ou dificultam essa continuidade é essencial para que a mobilidade social e as novas oportunidades realmente se consolidem.



É um compromisso real com a transformação e, como sabemos que isso demanda tempo e acompanhamentos específicos, o ReDes, por meio das parcerias, voltou em 2025 a apoiar algumas das organizações que passaram pela iniciativa, mas que não conseguiram se manter ativas ou que estavam com dificuldades. Em um programa dessa magnitude, os números precisam andar junto com o que o território fala e, nesse caso, fazia todo sentido ter essa outra fase com projetos já conhecidos e com potencial", explicou Celina.

Dessa vez, um novo apoio técnico e de gestão, além de capital semente, está sendo aplicado para que os empreendimentos possam voltar a operar ou alavancar o processo de comercialização.

"É o impacto agregado realmente conectado ao investimento e retorno, ao aumento da renda das famílias atendidas e à continuidade de suas operações em suas localidades", afirmou Celina.



Aprendizados

Com o tempo, o ReDes foi aprendendo, testando e aprimorando suas práticas. Metodologias foram refinadas e ferramentas desenvolvidas, garantindo que cada projeto tivesse acompanhamento eficaz e gerasse resultados mais sólidos nas comunidades. Dos resultados da avaliação de impacto, vale pontuar que, apesar do aumento de renda observado entre os participantes, os ganhos ainda não foram suficientes para afirmar a retirada das famílias da linha da pobreza. Isso porque esse é um processo que envolve outras variáveis e exige mais tempo do que o contemplado pelas avaliações.

Além disso, a análise indica que o efeito mais positivo do programa ocorreu para o grupo de 2013, enquanto os resultados do grupo de 2015 não mostraram diferenças significativas, especialmente em termos de acesso a trabalho e renda. Isso não significa que o programa não trouxe melhorias, o bem-estar dos participantes evoluiu, mas o grupo de controle também apresentou avanços ao longo do mesmo período.

Alguns fatores explicam essa diferença. Para o grupo de 2015, o período de análise foi mais curto e a disponibilidade de dados era limitada, já que o Cadastro Único nem sempre está atualizado. Além disso, não houve tempo suficiente para avaliar plenamente os efeitos de longo prazo ou a sustentabilidade dos projetos como houve com o grupo de 2013.

Com 15 anos de atuação, o ReDes também acumulou aprendizados e percepções que só aparecem quando se vive realmente e intensamente os territórios e o dia a dia dos grupos produtivos. Nesse sentido, vale a pena destacar que os negócios com menor complexidade apresentam melhor desempenho em sustentabilidade com diversificação de produtos e canais de venda. Além disso, a atuação de um responsável pela frente comercial tem se mostrado estratégica para ampliar o acesso a mercados e melhorar a rentabilidade dos negócios.

Quando se trata de renda, observou-se que mesmo projetos considerados não sustentáveis geram impacto econômico positivo. No entanto, resultados mais consistentes dependem de regras claras de distribuição de renda, indicadores acompanhados desde o início e da inserção efetiva no mercado produtivo.

Sobre sustentabilidade, ficou evidente que **os projetos mais bem avaliados combinam liderança forte, responsabilidades compartilhadas, parcerias estruturadas, logística eficiente e gestão de qualidade.** Já os de menor desempenho enfrentam operações complexas, conflitos de liderança, baixa diversificação de canais de venda e controles internos frágeis. Esses achados reforçam que a sustentabilidade de longo prazo depende da combinação entre boa gestão, organização coletiva e visão comercial.

Esses aprendizados adquiridos ao longo de tantos anos de trabalho e por meio da última avaliação de impacto, da gestão próxima e do acompanhamento contínuo dos projetos, reforçam a importância de continuar acompanhando os resultados, aprimorando e desenvolvendo ferramentas que possibilitem medir impactos duradouros, garantindo que o ReDes siga evoluindo e ampliando seu legado.





Um olhar para o futuro

O que segue vivo

O Programa ReDes segue em constante evolução, aprendendo e se adaptando às novas demandas do território e das comunidades que apoia. O desafio para o futuro é ampliar o impacto mantendo a qualidade das intervenções e encontrando equilíbrio entre escala e profundidade. Entre as estratégias para os próximos anos, destaca-se um olhar mais apurado para a visão de territórios e atuação com modelos cada vez mais customizados.

Outro eixo que o ReDes tem apostado é o do fortalecimento das redes entre os projetos, estimulando trocas de experiências, ações comerciais conjuntas e o compartilhamento de boas práticas, ampliando o alcance de mercado de cada iniciativa. Ao mesmo tempo, o Programa se prepara para os desafios da digitalização, promovendo a capacitação em ferramentas de gestão e comercialização online e reforça seu compromisso com a sustentabilidade ambiental, incentivando práticas produtivas alinhadas à conservação e à economia de baixo carbono.

Vale destacar que pensando no que segue vivo, rumo a novos capítulos dessa história, **o Programa vem reafirmando seu compromisso de manter relações com atores públicos e privados que possam contribuir com recursos, conhecimentos e redes de relacionamento**, potencializando o impacto e criando condições para que o ReDes seja replicável em novos territórios e contextos.





Para Ana Bonimani, Gerente de Programas no Instituto Votorantim, tanto a análise aprofundada do **BNDES** quanto o monitoramento de resultados realizado internamente, demonstram que o ReDes é uma iniciativa que pode servir de referência para fortalecer capacidades, dinamizar economias locais e ampliar o acesso à geração de renda, possibilitando uma vida mais digna por meio do trabalho. Ela afirma que o legado deixado pelo Programa vai além do que é possível medir em números nas comunidades beneficiadas.

Esses 15 anos nos permitiram aperfeiçoar instrumentos, técnicas e metodologias que orientam iniciativas de inclusão produtiva. O ReDes oferece um caminho possível para atuar em territórios. Acreditamos que os resultados demonstrados abrem espaço para novas parcerias e participação de atores interessados no objetivo comum de combater a pobreza e a desigualdade e semear um Brasil mais forte e inclusivo.”

Ana Bonimani, Gerente de Programas no Instituto Votorantim

ReDes
REDES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

15 anos

instituto VOTORANTIM

BNDES

RETORNAR