

Redes de Cooperação Solidária

ELEMENTOS PARA O
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE REDES



*“A história das organizações dos
trabalhadores do campo e da cidade em
empreendimentos econômicos solidários
em rede é bastante recente. Ainda estamos
nos alicerces das catedrais...”*

Cláudio Nascimento

Redes de Cooperação Solidária

ELEMENTOS PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE REDES

Uma contribuição para a
perspectiva de integração



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO



Sumário

Panorama dos processos e instrumentos do planejamento estratégico das redes	
Capítulo primeiro	Introdução 9
	Avaliação dos procedimentos metodológicos das entidades/assessoras das rede cooperação 9
	Quadro 1 Síntese dos pressupostos metodológicos e metodologia das redes 10
	Procedimentos metodológicos de integração, organização e ação das redes 18
	Recuperação do histórico de lutas 20
	Quadro 2 Diagnóstico – pontos para a construção do Plano desenvolvimento de rede – organização e gestão 21
	Instrumentos e procedimentos estratégicos das redes 22
	Integração política no território 22
	Quadro 3 Contribuição das organizações sobre procedimentos e estratégias para integração política no território 23
	Integração dos mecanismos de administração nas redes de cooperação 25
	Quadro 4 Mecanismos de integração da administração nas redes de cooperação 26
	Integração dos mecanismos de gestão e de governança 27
	Quadro 5 Mecanismos de integração da gestão nas redes de cooperação 27
	Integração da formação política nos processos de capacitação em redes de cooperação 29
Capítulo segundo	Quadro 6 Mecanismos para integração no campo da construção de habilidades e de capacidades das redes de cooperação solidárias 30
	Assessoramento técnico e inovação nas redes de cooperação por meio do desenvolvimento de tecnologias sociais 31
	Quadro 7 Instrumentos de integração em redes solidárias da base de serviços: formação e assessoramento técnicos e inovação produtiva e comercial por meio das tecnologias sociais 32
	Integração da produção/comercialização 34
	Quadro 8 Procedimentos e instrumentos de integração em redes das esferas da produção e da comercialização, coordenados com a formação de uma base de serviços integrada 35
	Considerações preliminares 37
Contribuição do Seminário Nacional de Planejamento na perspectiva da integração das redes	
	Introdução 41
	Programação do Seminário Nacional 41
	Texto base para orientação das ações de planejamento estratégico 42
	Resultados das discussão e avaliação quanto as novas estratégias para o fortalecimento das redes de cooperação para EES 44
	Primeiro grupo Região Nordeste 45
	Segundo grupo Região Sudeste e Centro-Oeste 47
	Terceiro grupo Região Sul 49
	Quarto grupo temático Formação e capacitação 51
	Quinto Grupo Temático Certificações de qualidade e produção 53
	Sexto Grupo Temático Financiamento e sustentabilidade econômica dos EES 54
	Sétimo Grupo Temático Segmentos Estratégicos 55
	Considerações sobre o capítulo segundo 57



Seminário Nacional de Planejamento | Brasília 26 a 28/ago/2015



CAPÍTULO PRIMEIRO



Panorama dos processos e
instrumentos do planejamento
estratégico das redes



Oficina Nacional de Planejamento | Florianópolis 13 a 15/abr/2015



Tela 2 de 4

Opções de Modo de Exibição

COMO FAZER	RESULTADOS ESPERADOS	INDICAR OS INSTRUMENTOS	INDICADORES
Socializar resultados das fichas de redes.	-aumente as integrações entre as redes. -as redes devem perceber as necessidades de integração.	-as fichas de redes que o Sig vive cobrando de todo mundo e é obrigação da ADS conseguir -tabela / documento onde se possa visualizar sinteticamente	-novos negócios em comum. -construção de ações políticas integradas. -Movimento unitário. -Compartilhamento das tecnologias sociais.

10:41
17/04/2015

Os objetivos da sistematização dos pressupostos metodológicos, procedimentos e instrumentos de redes de cooperação são: (1) identificar os pressupostos metodológicos nos processos de articulação das redes de cooperação da Modalidade A e C (Edital de Chamada Pública Senaes/MTE nº 004/2012); e (2) identificar os instrumentos de integração em redes de cooperação solidária nos processos de gestão e governança, articulação política no território, a integração da produção-comercialização e a integração das interações da comunidade e empreendimentos em redes solidárias.

A sistematização teve três grandes fontes de pesquisa: as apresentações das organizações ou redes, apresentados no âmbito dos encontros do projeto Redes executados por distintas entidades em todo Brasil; informações das oficinas de balizamento conceitual e metodológica (projeto **Redes Solidárias: Passos Para a Sustentabilidade**); e as visitas técnicas realizadas no segundo semestre de 2015 aos empreendimentos.

Os dados coletados nessas fontes foram interpretados à luz de discussões sobre alinhamentos do balizamento de metodologias e de instrumentos e das reflexões sobre o conceito de redes. A sistematização de instrumentos objetiva alinhar procedimentos para a integração das redes para a construção da sustentabilidade dos processos produtivos e comunitários na Ecosol às demandas atuais. Esse alinhamento visa a definir a formatação das redes de cooperação, isto é, criar o procedimental estratégico para a formação e consolidação das redes de economia solidária nos moldes da sustentabilidade e de seus adensamentos.

A. Procedimentos metodológicos das organizações de redes de cooperação (modalidade A e C do Edital de Chamada Pública Senaes/MTE nº 004/2012)

A composição deste volume se estrutura no diagnóstico aprofundado das organizações de redes de cooperação para os empreendimentos econômicos solidários. Portanto, o relatório das entidades/assessoras das redes tem como intuito apresentar os pontos principais dos processos de implantação, gestão e integração dos EES às redes de cooperação solidárias.

B. Instrumentos identificados nas visitas técnicas

Os instrumentos foram sistematizados de acordo com os seguintes tópicos:

1. Avaliação dos procedimentos metodológicos nas visitas técnicas;
2. Integração política no território – articulação com a comunidade, as instituições locais e com a sociedade/comunidade, o que também inclui o histórico de lutas;
3. Integração dos mecanismos de administração nas redes de cooperação;
4. Instrumentos de gestão identificados nas visitas técnicas e já utilizados pelas redes, que possibilitam a integração de gestão;
5. Integração da formação política nos processos de capacitação em redes de cooperação: formação de capacidades para inovação social;
6. Assessoramento técnico;
7. Integração da produção-comercialização.

Avaliação dos procedimentos metodológicos das entidades/assessoras das rede cooperação

Os principais pontos identificados nos projetos apresentados sobre os pressupostos metodológico adotados pelas entidades/assessoras das redes de cooperação seguem listados a seguir. Vale notar que esses pontos foram apontados pelas próprias entidades e foram identificados sistematicamen-

te pela equipe técnica deste projeto (ADS) a partir das propostas de integração em redes escritos e apresentados nos encontros das Redes/Senaes, Edital 004:

- Articulação da integração dos EES às redes com apoio à comercialização por assessoras

mento técnico, divulgação e apoio na logística;

- Integração e desenvolvimento do produto com apoio técnico e formação de redes nacionais de comercialização;
- Fortalecimento das redes no território com a integração em escala de produção e apoio aos EES;
- Promover a gestão associativa com a articulação de planos territoriais de estruturação das atividades produtivas;
- Integração dos processos solidários no consumo com a divulgação de práticas de consumo consciente;
- Fortalecimento de processos democráticos e autogestionários na base das redes com gestão participativa;

- Fortalecimento das lutas políticas no território como forma de integração das comunidades às trocas materiais e simbólicas;
- Articulação institucional e política com valorização da participação da mulher, jovens, comunidades tradicionais;
- Construir os processos e parâmetros de sustentabilidade com foco na produção, comercialização e bases de serviços visando o desenvolvimento local.

Segue o detalhamento tabulado dos pressupostos metodológicos e metodologias das redes de cooperação, sistematizados como a tradução das suas experiências e identificação nos seus instrumentos utilizados na gestão das redes de cooperação.

Quadro 1 SÍNTESE DOS PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS E METODOLOGIA DAS REDES

Organização ou rede	Pressupostos metodológicos	Metodologia
IMS / Rede ComSol	Articular, organizar e animar uma rede nacional de comercialização solidária constituída por empreendimentos econômicos comerciais – feiras permanentes, lojas e centrais/centros públicos de economia solidária. Conectar pontos fixos de comercialização solidária, fortalecendo as relações e experiências comerciais entre os empreendimentos econômicos solidários e seus parceiros, respeitando as diversidades, os saberes populares, construindo a prática contínua do comércio justo, fomentando o consumo responsável e as práticas agroecológicas, para o bem viver. Conectar pontos fixos de comercialização solidária, fortalecendo as relações e experiências comerciais entre os empreendimentos econômicos solidários e seus parceiros, respeitando as diversidades, os saberes populares, construindo a prática contínua do comércio justo, fomentando o consumo responsável e as práticas agroecológicas, para o bem viver. Tem como diretrizes internas: • Reforçar a identidade dos EES com a economia solidária; • Espaço de capacitação em gestão e negócios; • Propiciar intercâmbio de experiências e vivências; • O enfoque econômico da Rede ComSol deve se pautar pelos princípios do SCJS; • Valorizar as experiências exitosas entre produtores e consumidores; • Fortalecer as cadeias produtivas de maneira a criar um círculo virtuoso de produção, comercialização e consumo; • Respeito e foco no consumo responsável; • Ser espaço de articulação política e de referência da comercialização solidária no Brasil a partir dos saberes científico e popular; • Garantir ações integradas das Redes locais; • Fortalecer economicamente as famílias.	Passo a passo: 1. Atender às demandas diagnosticadas nas visitas técnicas: • Capacitação em comercialização; • Assessoria em gestão; • Plano de comunicação e marketing; • Criação de identidade visual; • Designer de interior - layout da loja; • Investimentos em infraestrutura; • Criação e/ou desenvolvimento de produtos; • Aperfeiçoamento na apresentação dos produtos – rótulos e embalagens; • Capital de giro para potencializar a comercialização. 2. Divulgar os pontos fixos de comercialização e da Rede ComSol: • Identificação visual dos espaços de comercialização solidária participantes da Rede ComSol; • Implantação e manutenção de ferramenta para divulgação e integração nacional de informações sobre comercialização solidária- sistema de gestão. 3. Promover a comercialização e visibilidade dos produtos e serviços dos EES comerciais da Rede ComSol: • Encontro nacional de oportunidades de comercialização – agosto de 2015; • Participação em feiras e/ou eventos.

IMCA	Desenvolver qualidade de produtos e serviços ao cliente. Focar na produção de orgânicos, comércio justo e atender à sustentabilidade. Procurar desenvolver alianças estratégicas de cooperação, bem como buscar a identidade entre os produtores. Outro aspecto é que, apesar de integrar uma rede internacional (CSF), a negociação é feita entre as redes. Nesse caso, a CSF apenas reforça (atua como facilitadora). O último pressuposto é que ao realizar parcerias com os países que distribuem os produtos, sempre que possível o valor agregado deve ficar na origem e buscar e deve-se manter a identidade cultural dos produtos.	Aliança com cooperativas sem fronteiras (CSF) permite a construção de parcerias para compartilhar conhecimentos técnicos e organizacionais.
REDE TERRA	O principal pressuposto metodológico da Rede Terra é o de fortalecer a rede no território e alavancar as escalas de produção, ação baseada na intercooperação econômica entre EES, e na compreensão mútua.	• Criação de Comitê Gestor; • Contratação de seis técnicos especializados; • Sistematização da trajetória evolutiva da rede/ resgate da memória oral/documentos/ organograma; • Sistematização dos processos organizativos e mercadológicos da rede; • Oficinas de um dia, 40 pessoas; • Construir plano estratégico de inserção da rede no território; • Plano de uso e manejo de 50 EES familiares e 50 EES coletivos da rede (qualificação dos produtos); • Assessoria técnica e capacitação dos EES da rede; • Constituição de núcleos operacionais da rede em Brasília/DF e em Formosa/GO; • Plano de ampliação da rede.
ASSOSSE-NE	Construção de forma participativa os planos territoriais de estruturação e/ou reorganização produtiva das redes. Tem como objetivo fortalecer a gestão associativa, contribuindo para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos. Visa, também, qualificar os serviços territoriais de assessoramento.	• Identificar os EES, sensibilizá-los e articulá-los em redes; • Priorizar as cadeias produtivas; • Realizar diagnóstico das cadeias produtivas; • Fazer uma análise propositiva para o reordenamento da cadeia produtiva com foco nas redes de EES; • Sistematizações/estratégia para o reordenamento da cadeia produtiva; • Construir uma agenda positiva.
KAIRÓS	Consumo entendido como ato político, pois o ato de consumo tem consequências, visto que a escolha do produto fortalece determinadas relações de poder. Esta escolha também traz consequências para a economia, o meio ambiente, sociedade e cultura. O consumo responsável visa melhorar as relações de produção, distribuição e aquisição de produtos e serviços. Os grupos de consumo responsável são iniciativas de consumidores dispostos a se organizarem coletivamente para incorporar ao ato da compra critérios éticos, políticos, sociais e ambientais. Representam uma alternativa de comercialização, pois ao contrário dos mercados, pretendem viabilizar a compra de produtos saudáveis a preços acessíveis e dessa forma. Apoiar os pequenos produtores. Sua atuação é baseada na aproximação entre produtores e consumidores (encurtamento da cadeia). Referências internacionais: cooperativas de consumo, CSAs; AMAPs (França); Grupos de Consumo (Espanha); Teikei (Japão).	Atuação direta em 5 Grupos de Consumo responsável: • Rede Guandu (Piracicaba/SP) • MICC (São Paulo/SP) • SISCOS (Alta Floresta/MT) • Rede Moinho (Salvador/BA) • Rede Tapiri (Manaus/AM) Acompanhar e monitorar a transformação destes grupos em base de serviços

GUAYÍ	A metodologia de trabalho pressupõe a constituição e o fortalecimento de um Conselho Gestor em cada rede fomentada e o Conselho Gestor Nacional da RESF. O Conselho Gestor é o espaço de decisão sobre a organização, produção, comercialização e planejamento estratégico, construindo aprendizado e exercício permanente da autogestão. Foi desenvolvido um plano de sustentabilidade que tem como objetivo ser um instrumento vivo de auto organização e de fortalecimento das redes e da RESF, um guia para de ação permanente monitorado e avaliado sistematicamente, que permite a correção de rumos e as adequações necessárias e sirva para, aos poucos, contribuir para uma nova cultura de autogestão e de empoderamento econômico, social e político da economia solidária e feminista. Mais do que o mapeamento e a formação em economia solidária, a rede está centrada na discussão da divisão sexual do trabalho, o espaço da mulher na economia solidária e a economia feminista, no foco da construção uma identidade de segmento.	A rede foi estruturada a partir de 3 níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional 1. São feitos estudos de viabilidade elaborados a partir da caracterização de cada rede, em reuniões dos seus conselhos gestores, com as dimensões produtiva, comercial, ambiental e associativa. 2. Desenvolveram um planejamento bem estruturado, no qual dentro dos 3 níveis já citados criaram um plano de sustentabilidade (estratégico) que se ramifica em nível tático em diversos planos tais como: planejamento de produção e logística; comercialização; planejamento financeiro; planejamento de qualificação, autogestão e organização; desenvolvimento humano e economia feminista. A partir de cada plano se estruturam os planos operacionais. O passo a passo da metodologia consiste em: • Termo de Adesão à RESF; • Diagnóstico de cada empreendimento; • Ficha de Informação da Trabalhadora – FIT; • Histórico e descrição de cada rede; • Discussão coletiva sobre projeto para investimentos (BNDES); • Estudo de viabilidade de cada rede e da RESF • Indicadores feministas; • Plano de sustentabilidade de cada rede e da RESF; • Bases de Ecosol e feminista.
UNISOL	Diante da demanda organizativa da rede, o processo de “intervenção qualificada” leva em consideração, fundamentalmente, o estágio atual da organização. A partir dessas informações são definidas as ações referenciais, estruturadas nas fases de implementação, fortalecimento ou consolidação, além do acompanhamento e avaliação das ações determinadas. As ações e as consultorias são definidas pelas demandas. Cada rede é uma rede – “cada caso é um caso”. Entretanto, as ações têm como base o referencial de apoio metodológico ao desenvolvimento territorial do MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário e também as orientações do Centro de Formação e Apoio a Assessoria Técnica em Economia Solidária (Rede CFES). Em síntese, todos os processos de desenvolvimento das ações baseiam-se nos princípios da promoção da autogestão, fortalecimento a formação de sujeitos no processo de decisão.	Oferecimento de assessoria e/ou consultoria (base de serviços) para a organização da rede no território. Etapas: • Análise da demanda da rede; • Definição do acordo de trabalho; • Encontros: A) Para a construção dos conhecimentos a partir da valorização e resgate da experiência de vida e de trabalho B) para a realização de exercícios das práticas do cotidiano e linguagem. • Definição das ações/plano de trabalho específico; • Execução e controle; • Avaliação.
CEAGRO	São os princípios básicos da metodologia do Ceagro o planejamento e a gestão participativa valorizando o conhecimento local e considerando o contexto político, social, econômico e ambiental do território onde os EES estão inseridos. O desenvolvimento dessas atividades tem levado em conta o contexto e os saberes locais a fim de potencializar a criação de tecnologias sociais mais efetivas à região. Cabe destacar que o MST e a Rede Ecovida de agroecologia, atuantes nos empreendimentos da rede, já se valem de metodologias participativas para a organização política, produtiva e de comercialização dos grupos. Contam com o apoio da Rede CFES para as ações de formação, capacitação técnica e assessoria (organização e gestão de espaços de comercialização, implantação de comércio eletrônico, logística solidária, planos participativos de cadeias de produção, viabilidade econômica e gestão democrática dos EES, desenvolvimento de tecnologias sociais, desenvolvimento de produtos e serviços e formação de lideranças).	• Realização de diagnósticos objetivando a estruturação de planejamento estratégicos da rede. • Estruturação de oficinas e cursos de capacitação técnica e política dos membros integrantes da rede (assessoramento técnico da Rede CFES). • Estruturação de uma Câmara Temática no Condetec (Conselho de Desenvolvimento Econômico no Território). • Certificação dos EES/Rede no Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário. • Plano de formação e capacitação técnica e política (Rede CFES Sul).

UNICAFES Paraná	O processo de criação e fortalecimento de redes na economia solidária tem um caráter fundamentalmente econômico, sem, no entanto, deixar de ser enfatizado como um processo educativo, organizador, estimulador da cidadania e do bem viver das populações. Para tanto, as ações que compreendem o conjunto das atividades a serem desenvolvidas são fundamentalmente de assessoramento técnico e formação. São as seguintes diretrizes político/metodológicas do processo: • Referencial metodológico da economia solidária, bem como os fundamentos, práticas e metodologias da educação popular, estabelecendo como pressuposto o respeito e a valorização dos saberes locais e um assessoramento e formação contextualizados no tempo e no espaço do território; • Desenvolvimento participativo de processos e metodologias adequadas de reconhecimento, validação e certificação de saberes populares, buscando convergências com as iniciativas das organizações e movimentos sociais, das universidades, dos centros de estudos e pesquisas, dos empreendimentos econômicos solidários e dos órgãos públicos de referência; • Afirmação da gestão participativa na construção e no desenvolvimento das atividades, com desenvolvimento de tecnologias adequadas para a autogestão dos empreendimentos econômicos solidários; • Envolvimento das diversas iniciativas e manifestações da economia solidária, incluindo o planejamento, produção de bens e serviços, distribuição, comercialização, finanças e consumo solidários, redes e cadeias de cooperação; e • Utilização das práticas como instrumentos destinados a consolidação, estruturação e a sistematização do funcionamento dos fóruns visando fortalecer o movimento da economia solidária. Resultados esperados: Formação e consolidação de redes de cooperação de EES; EES com produtos inseridos no mercado e organizados em redes; estruturação de planos de cadeias e arranjos produtivos locais e/ou regionais; estruturação de planos de sustentabilidade econômica para os EES; organização de bases de serviços qualificados; e fortalecimento dos fóruns de Ecosol nos territórios e Estado do Paraná.	Assessoramento para a integração de diferentes redes. Desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos de gestão. Fases: 1. Formulação da proposta em conjunto com as redes demandantes na perspectiva do fortalecimento do sujeito coletivo no processo. Levantamento de informações dos grupos e/ou empreendimentos envolvidos (reuniões iniciais). 2. Implementação da proposta. Definição dos objetivos, articulação de entes e formulação dos projetos e ações integradas. 3. Definição do funcionamento da equipe de trabalho – relação entre consultores técnicos e participantes dos grupos beneficiário e utilização de instrumentos, tecnologias de comunicação, agenda de reuniões presenciais e à distância. 4. Monitoramento e avaliação- definição de indicadores de eficiência e eficácia. 5. Sistematização – resultados (construção do conhecimento).
INST. FLORESTAN-FERNANDES Rede Xique – Xique	• Visibilidade da comercialização em rede no Estado. • Necessidade de ampliar o espaço de comercialização. • Fortalecimento e articulação dos grupos produtivos no processo de organização, produção e comercialização. • Constituição dos núcleos da rede na perspectiva da abrangência estadual.	Estratégia de comercialização: • Pontos fixos de comercialização. • Feiras agroecológicas e de economia solidária. • Feiras da agricultura familiar. • Exposições nas próprias sedes dos grupos. • Comercialização em eventos festivos e formativos. • Fornecimento para o mercado institucional: PAA, PNAE. • Armazém Xiquexique de comercialização solidária. • Entrega de cestas agroecológicas. • Assentamentos e comunidades.
MOC	Analisar e construir o desenho adequado para a comercialização dos produtos.	• Modelo de gestão organizacional - monitorar, avaliar e sistematizar os resultados (semestralmente). • Sistematizar e mapear os mercados, definindo quais que pretende atender e definir as metas econômicas e comerciais. • Planos de viabilidade econômica.

ICODERUS	Fomento às práticas de comercialização dos empreendimentos de economia solidária. Base de serviços, intermediação comercial, crédito/finanças solidárias: estruturação e apoio ao funcionamento do Circuito Integrado de Cooperação e ES. Tem como base para a construção desse projeto e do seu processo a compreensão de que é possível trabalhar a economia solidária como referência de construção de novas e diferentes relações de trabalho e de distribuição de renda, olhando para essas relações a partir do pressuposto estabelecido numa matriz de estrutura de mercado que se consolida a partir da junção e relação de 4 grandes sistemas (de produção, de intermediação, de distribuição e de consumo) e, dentro desses, seus elementos de composição e funcionamento.	A metodologia de assessoria tem um caráter mais amplo quando toma como base a necessidade de uma estratégia operacional que garanta um fluxo de integração e apropriação das famílias envolvidas com o desenvolvimento local sustentável e o mercado, sendo que para tal entende-se que a ação de assessoria deve ter um aspecto dinâmico e relacionado com a demanda real e em um contexto de resultados concretos. Partimos do pressuposto de que se faz necessária a construção de um programa de desenvolvimento profissional, que tenha como elementos básicos da ação os componentes da gestão dos negócios, dos serviços de finanças solidárias, das transferências de tecnologias sociais e dos serviços de apoio à comercialização justa e solidária. O assessoramento busca, ainda, apoiar os empreendimentos nas suas necessidades administrativas, estruturais, jurídicas, contábeis, organizacionais e comerciais, focando na articulação e parcerias, com o objetivo de implementar as redes existentes e criar - se necessário - novas. O passo a passo da metodologia: • Mapear e divulgar os produtos da agricultura familiar. • Diagnosticar as necessidades de agroindústrias. • Mapear os empreendimentos e das agroindústrias. • Assessorar a formação de preço. • Promover os produtos: catálogos, redes sociais, amostras. • Mapear os pontos comerciais. • Fortalecer as feiras da agricultura familiar. • Criação e implementação de espaços de comercialização solidária. • Ocupar os espaços de comercialização existentes e conquistados. • Implantar sacolões. • Cadastrar empreendimentos nas compras net. • Garantir o acesso aos mercados dos produtos agroecológicos. • Garantir o pagamento dos 30% para os produtos agroecológicos. • Logística solidária: mapear as rotas de transporte existentes. • Criar pontos de confluência logística. • Implementar a central de distribuição.
CF 8	O Centro Feminista 8 de Março desenvolve suas metodologias a partir da participação e da valorização do conhecimento e experiências das mulheres em seus cotidianos. Está, na prática, baseado em assessorias sistemáticas tendo como referência a auto-organização, produção e os processos de comercialização dos EES/coletivos de mulheres articulados em rede. As ações são desenvolvidas junto às mulheres da rede feminista de economia solidária e Rede Xique-Xique organizadas em grupos sociais e cooperativas formais e informais. Todas baseadas em capacitações e consultorias técnicas objetivando o fortalecimento dos potenciais produtivos e de comercialização.	Planejamento, monitoramento e avaliação. São realizadas reuniões quinzenais com a equipe de consultores do projeto, além de atividades específicas (formação e capacitação) com os empreendimentos das mulheres durante a assessoria, no intuito de garantir maior acompanhamento dos resultados e impactos do projeto. Nesse processo, a sistematização é um elemento presente durante toda a execução, inclusive contribuindo diretamente com a elaboração, produção e publicação dos materiais propostos – frutos de acúmulos, reflexões e avaliação dos resultados alcançados com as ações realizadas.

ZUMBI	O Centro de Capacitação Zumbi dos Palmares é uma ferramenta popular de formação e articulação dos agricultores/famílias dos assentados da reforma agrária do Estado de Alagoas. Tem como parte de sua missão contribuir na sistematização das lutas e saberes e interferir qualitativamente na elaboração e condução de políticas que fortaleçam esse segmento social. Os princípios pedagógicos e filosóficos da metodologia de trabalho estão comprometidos com a transformação da realidade do sujeito transformando-o em protagonista das ações de melhoria de vida dessas comunidades. Como pressupostos metodológicos estão, principalmente, a valorização da vivência e das relações particulares deste no território (social, cultural, econômico e político), permanência das famílias no campo e na intervenção nas realidades na perspectiva de geração de renda.	A metodologia está organizada a partir de 3 eixos de ações (referencial teórico da pedagogia da alternância difundida pela Associação Internacional dos Movimentos Familiares de Formação por Alternância – AIMRF). • Eixo pesquisador – consiste na implementação de pesquisas, levantamentos, estudos objetivando a elaboração dos planos regionais de sustentabilidade econômica de cadeias produtivas sustentáveis no território e planos de investimentos. • Eixo pedagógico – processo dinamizador de educação popular na perspectiva da valorização do conhecimento, na cultura e nas práxis locais. Todas as ações são construídas a partir da participação em grupos de trabalho mediante estratégias de empoderamento dos participantes. São debatidos temas como educação ambiental, valorização das diversidades, promoção da inclusão produtiva, defesa dos direitos humanos, democracia participativa e formação continuada dos agentes de desenvolvimento rural, na perspectiva da superação da extrema pobreza no meio rural local. • Eixo de monitoração, avaliação e planejamento – compreende um conjunto de ferramentas fundamentais no planejamento e implementação de programas, projetos objetivando o registro das ações, acompanhamento e avaliações, bem como a socialização dos resultados e seus redirecionamentos.
CEFURIA	O Cefuria é um instrumento voltado para estimular a participação, a tolerância, o respeito às culturas e ao saber dos indivíduos em seus mais diversos espaços de vivência, como também é um espaço para o desenvolvimento de potencialidades pessoais e de inclusão produtiva. Para tanto, desenvolve suas ações a partir da educação popular preconizada por Paulo Freire em processos educativos participativos. Implementa um processo educativo mediando a qualificação para a produção (geração de renda) e qualidade de vida (uma nova cultura do trabalho). Diante dessas diretrizes metodológicas são estruturados: • Cursos técnicos de capacitação profissional para melhorar a produção (panificação em geral – bolos, pães e biscoitos) e capacitação em gestão compartilhada na perspectiva dos princípios da economia solidária. Também serão desenvolvidos encontros, cursos e reuniões sobre condições de higiene e de vigilância sanitária. • Encontros/reuniões de formação cidadã – espaço de reflexão sobre limites e avanços da economia solidária na sociedade, necessidade da ampliação dos espaços de participação social, mediação de conflitos e ampliação da participação dos membros dos grupos nos fóruns de economia solidária no território e Estado.	1. Base de serviços • Cursos de capacitação técnica, gestão compartilhada de empreendimentos econômicos solidários. 2. Espaço de articulação • Encontros e reuniões de formação cidadã. 3. Participação em fóruns de economia solidária 4. Articulação comercial • Estruturação de redes de comercialização local dos produtos produzidos pelos EES.
CEADES	Articular, estruturar e consolidar a rede de cooperação solidária do extremo oeste de Santa Catarina promovendo a organização da produção, comercialização e o consumo solidário como estratégia de desenvolvimento territorial. O pressuposto metodológico do projeto assenta-se na gestão compartilhada na organização de um conselho gestor territorial de comum acordo com as diretrizes e determinações do MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário.	• Implantar uma central regional de cooperação da agricultura familiar e de economia solidária. • Realização de oficinas de formação e capacitação para dirigentes dos EES, baseados nos princípios da economia solidária. • Elaboração e publicação de materiais de divulgação das ações e produtos da central regional de cooperação da agricultura familiar e Ecosol.

INST. PAULINE	Os pressupostos da metodologia estão assentados na conquista de um ambiente de desenvolvimento que combina a geração de renda e melhoria da qualidade de vida. Prioriza ações de emancipação dos empreendedores solidários, fortalecendo-os por meio de atividades de formação e capacitação, além do acompanhamento técnico que resultem na melhoria na gestão das cadeias produtivas solidárias e no acesso aos mercados institucionais e cadeias curtas de comercialização (local). Todas as ações fundamentam-se na ação dialógica, elemento chave para promover e ampliar os conhecimentos e as experiências em economia solidária. Os métodos adotados procuram valorizar os saberes locais, a educação popular e a “interculturalidade”. O principal eixo da metodologia utilizada é o fortalecimento das redes de cooperação dos EES fomentando a gestão coletiva das cadeias produtivas, bem como o acesso as cadeias curtas de comercialização.	Desenvolvimento de instrumentos de mobilização, articulação, diagnóstico, planejamento e divulgação das redes, seus produtos e serviços. Como primeira ação é estruturado um seminário em que iniciarão os primeiros diagnósticos quanto à realidade produtiva dos EES, os desafios do cotidiano e a definição dos objetivos e expectativas dos participantes. Em seguida inicia-se um processo formativo e de diagnóstico dos EES, na perspectiva da organização de redes. Após essa fase ocorrem os cursos, oficinas e intercâmbios de capacitação/formação dos participantes nos temas relacionadas a gestão de empreendimentos e rotinas produtivas entre outras. Todas visam a superação das deficiências técnicas, produtivas e comerciais encontradas e observadas na fase de diagnóstico.
TERRA LIVRE (grupos de produção e resistência)	Elaboração do diagnóstico participativo a partir da realidade concreta dos sujeitos. Nesse diagnóstico ocorre a investigação das reais necessidades e potencialidades dos EES e a definição das ações. O objetivo principal é a constituição de uma rede de cooperação solidária de produção e resistência nos territórios abrangidos. Também são desenvolvidas atividades de formação política e capacitação técnica tendo como base a Rede Nacional de Centros de Formação e Apoio a Assessoria Técnica em Ecosol – Rede CFES.	• Programa de visitas aos grupos de produção e resistência nos territórios abrangidos pelo projeto. Nas visitas são realizados os diagnósticos com o levantamento do mapa de potencialidades, limites, condicionantes e oportunidades de cada EES nas áreas de atuação (território). Também são desenvolvidos estudos sobre temas correlatos para a melhoria e aperfeiçoamento desse mapa. Essas informações estruturam o estudo de viabilidade econômica, social e ambiental de cada empreendimento. Dependendo das informações outros estudos podem ser encomendados para técnicos ou instituições externas. • Reunião dos estudos pelo Comitê Gestor das bases de serviços e do Grupo Gestor Nacional para avaliação, priorização e planejamento das ações, desde os EES até os territórios. • Desenvolvimento de ações formativas e de capacitação específicas para os membros dos EES, mediante avaliação de demanda realizada nos encontros de diagnóstico. • Realização de seminários de base e nacionais objetivando a formação, capacitação e intercâmbio de experiências, novas formas de trabalho, apropriação de conhecimentos e técnicas – tempos educativos. • Sistematização e divulgação de tecnologias sociais – momentos de socialização das tecnologias sociais.
UPM	Base de serviços de apoio à economia solidária com a estruturação de instrumentos/ferramentas de apoio a organização, gestão e comercialização dos produtos e serviços dos EES locais. Estruturação de rede de empreendimentos econômicos de Ecosol nas áreas culturais de periferia. (Região do Campo Limpo – São Paulo SP). Há um eixo estratégico (transversal) e político que perpassa todas as ações do projeto: contribuir para o combate à violência junto aos jovens na periferia da cidade de São Paulo.	• Mapeamento das necessidades estruturais dos EES de referência – levantamento de informações, dados e experiências, planos territoriais. Estudo de viabilidade técnica, econômica e organizativa dos EES. • Elaboração de planos de viabilidade dos EES. • Elaboração de planos de comunicação dos EES. • Organização conjunta de eventos de referência aos EES locais (festivals, saraus, shows etc.). • Fortalecimento de espaços culturais e de geração de renda aos EES. • Estruturação de um portal na internet para divulgação dos princípios da economia solidária, bem como os produtos e serviços ofertados pelos EES.



Oficina nacional de mobilização e articulação | Sul

A sistematização das visitas técnicas dos procedimentos metodológicos para integração em rede de cooperação possibilitou identificar, a partir da experiência em campo, ou das experiências empíricas, vários instrumentos que estão sendo utilizados pelos empreendimentos e pelas redes, como mecanismos preciosos para gestão interna e externa dos processos econômicos, simbólicos e integrativos das demandas das comunidades no território. A sistematização também viabilizou o aprofundamento do diagnóstico e do mapeamento do perfil das redes de cooperação solidária ora em consolidação nos territórios.

Verificou-se nas atividades das organizações/instituições de redes certos dispositivos de gestão com clara preocupação de integração das atividades internas e externas dos empreendimentos e entre si, com processos mais amplos na mobilização e articulação da territorialidade e com a finalidade de construir sustentabilidade e diversidade de economia. Podem-se identificar os mais diversos mecanismos e práticas integrativas dos empreendimentos, principalmente na esfera da administração/gestão, da mobilização política, do assessoramento técnico, da formação e da integração política, objetivando fortalecer a participação na sociedade e alcançar/fortalecer um “corpo político” para pressionar o sistema político e de poder no sentido da consolidação dessa trama de economia solidária (redes de cooperação) que se estabelece no bojo de valores plurais e convivências antagônicas.

A intenção de nivelar e balizar os instrumentos de integração identificados nas visitas técnicas passa pela possibilidade de integrá-los aos processos de formação das redes de cooperação, atendendo as necessidades propositivas e, ao final da sistematização de procedimentos, disponibilizar um guia com comunicação geral do comportamento das redes de cooperação por instrumentos consolidados na realidade local e no território de atuação da economia solidária.

Existe um problema específico no processo de organização das redes de cooperação que passa, antes, pela definição do diagnóstico, e pela frágil incorporação do papel organizativo da administração/gestão, com definição precisa de atuação

da equipe técnica, integração entre organizações de redes para evitar sobreposição e levantamento de informações no território. Ainda, temos problemas internos não tratados claramente nos empreendimentos e/ou nas redes de cooperação que podem comprometer a sustentabilidade dos empreendimentos na integração em rede, quando voltado para formação de escala de produção e formação de preço de mercado. Isto é, os aspectos comerciais em sua complexidade máxima – organização e compreensão dos custos, formação dos preços, tributação e logística.

A formação de escala supõe a integração de custos de produção/operação, produtividade dos empreendimentos e a integração do produto no mercado. Esses fatores são importantes na definição do preço no mercado, na gestão do aumento das vendas, com manutenção de preço e definição da logística.

Portanto, a formação de escala para comercialização ainda não é uma variável resolvida, pois ela supõe a gestão de custos nos vários empreendimentos da rede de cooperação. Logicamente, as redes não estão isentas do seu papel no desenvolvimento de fatores para conciliação entre preço de mercado na integração das vendas na rede e preço do produto no empreendimento, fato esse que constitui um ponto de tensão na relação das redes com os EES. Este é um agravante no problema da formação de escala e da precificação, além de se constituir em uma espécie de “sobreposição fiscal”, que o sistema institucional-legal ainda não conseguiu conciliar no campo da EcoSol.

Há também outros fatores importantes na determinação do produto, como marca, padrão, rotulagem, processos de qualificação do produto e inovação, custo de comercialização, controle de qualidade do produto, e a produtividade dos empreendimentos.

O balizamento conceitual e metodológico fez parte do processo de nivelamento das concepções de redes de cooperação como forma de integração da produção/comercialização, articulação e mobilização no território, assessoramento e formação técnicos e formação política. Com as visitas técnicas, foram possíveis identificar os procedimentos,

instrumentos e métodos de trabalhos aplicados pelos empreendimentos e redes para integração dos processos produtivos e políticos nas atividades do trabalho de caráter solidário. Porém, o intercâmbio entre as redes é muito insipiente, a integração desses

instrumentos em processos de redes de cooperação com o objetivo de integração da gestão, no sentido da construção de uma territorialidade e troca de experiência entre as organizações é condição crucial na estratégia de fortalecimento da EcoSol no país.

Ao mesmo tempo não foi identificada, em nenhum momento, uma concepção sobre a rede em que se identifique uma “rede-gerente”, dedicada exclusivamente ao gerenciamento do instrumental da produção, comercialização, processos administrativos de assessoramento técnico. As redes ainda não são identificadas nas práticas conhecidas e no levantamento das visitas técnicas, com uma lógica instrumental ou como um ferramental de integração da gestão e mesmo da produção, que se sobrepõe aos processos políticos e culturais das comunidades. Ao contrário, a concepção dos procedimentos em rede se mostrou como um amplo processo de articulação e mobilização, na perspectiva da produção, comercialização, integração territorial, participação política e integrada em um projeto nacional para construção de “outra economia”, em que, na percepção das redes, o caráter político e ideológico parece se sobrepor ao caráter instrumental.

Esta economia não se alinha simplesmente aos ditames do mercado; seu caráter se torna estratégico na articulação de elementos para a garantia da sustentabilidade, diversidade ambiental, desenvolvimento local e integração da política nas tomadas de decisão no território de sua atuação com vínculos nas pautas nacionais de inclusão produtiva, social e no desenvolvimento de políticas públicas. Ao mesmo tempo não há a renúncia de instrumentos para viabilização do processo de integração econômica e técnico; ou melhor, os instrumentos de gestão na integração de várias faces dessa “outra economia” fazem parte de meios de construção

Esta economia não se alinha simplesmente aos ditames do mercado; seu caráter se torna estratégico na articulação de elementos para a garantia da sustentabilidade, diversidade ambiental e do desenvolvimento local

de operações necessárias à construção da cooperação concreta para viabilização da sustentabilidade econômica e do protagonismo das comunidades.

Portanto, as redes de cooperação passam a ter caráter “estratégico” de viabilização da integração

e não, simplesmente, o lugar da gestão e controle das atividades por instrumentos administrativos ou mesmo voltadas unicamente às relações técnicas de produção. Pode-se assim identificar os procedimentos em redes definidos pelos níveis da legalidade das organizações e da legitimidade política que garanta a representação junto aos empreendimentos de seu relacionamento (base): comunidade e sociedade civil.

Por essa perspectiva as redes não se caracterizam como “redes-gerente”, sua compreensão ultrapassa os processos das relações técnicas de produção e se inscreve na comunidade de origem dos empreendimentos com o objetivo viabilizar a participação, autogestão e a sustentabilidade nas mais diversas esferas da comunidade produtiva. Como se trata da comunidade, seu alcance se torna maior, diferentemente das relações de gestão de uma empresa ou da ideia de uma “rede-gerente”. Ela pertence, de alguma forma, à comunidade, e, assim, se inscreve no espaço de pertencimento das realidades locais dos trabalhadores, vivência das mesmas contradições inscritas historicamente no seu mundo do trabalho, ou melhor, nas suas trocas materiais e simbólicas.

Não se pode entender a rede de cooperação fora dos empreendimentos, das contradições vividas pelos trabalhadores nas suas comunidades e território de atuação definido por integração da totalidade de sua realidade. A apropriação da rede no território passa por um percurso necessário perante as demandas vividas pelos trabalhadores num momento histórico, resultado de novas relações políticas, processo de crescimento nos negócios e estratégias de enfrentamento do seu isolamento e fragilidade produtiva.

Primeiro, não se pode esquecer o elemento de memória ou o processo político das lutas dos trabalhadores pelos seus direitos. As redes de cooperação têm seu registro ou seu passado na memória das lutas dos trabalhadores, numa memória de curta duração (momento atual da formação das redes de cooperação), média duração (os últimos processos políticos na luta da economia solidária) e longa duração (o processo histórico de lutas dos trabalhadores pelos seus direitos). Isso fica mais explícito na luta dos trabalhadores rurais, ou a luta pela terra, como as ligas camponesas, as lutas históricas pela terra nos séculos passados e a reconstrução das organizações sindicais após a ditadura militar. A organização de uma rede de apoio aos EES é fruto de um histórico definido de lutas, avanços e recuos dos trabalhadores em seu território, principalmente na compreensão da organização e da pressão pelos direitos sociais.

Segundo, não esquecer a perspectiva relacional ou de cadeia, em que a integração das redes de cooperação é produto das relações econômicas e políticas no território e nas cadeias produtivas. A rede é um novo estágio de uma economia múltipla de caráter solidário, com a sua diversidade de atuação nas cadeias produtivas, pautada pelas demandas no processo de viabilização das atividades produtivas, do fortalecimento da estrutura social territorial nas suas comunidades, articulação e mobilização de novos recursos para atender o desenvolvimento local e a apropriação do espaço público com a conquista de políticas públicas.

Terceiro, a capacidade de inovação solidária e produção de novas capacidades sociais, que leva ao desenvolvimento de novas técnicas e tecnologias sociais para viabilização do alinhamento da produção e comercialização em rede; ou seja, o

A falta de uma visão integrada do diagnóstico pode comprometer a sustentabilidade das organizações e levar a desagregação dos empreendimentos e redes de cooperação

alinhamento da gestão das condições da organização da produção e sua integração ao mercado pela articulação de instrumentos desenvolvidos pelos trabalhadores para organização do seu processo produtivo por inovação tecnológica.

As tecnologias sociais têm um forte traço de auto-gestão, na medida em que são processos horizontais, que resultam da valorização e da qualificação de ideias dos trabalhadores envolvidos na trama econômica e produtiva nos moldes solidários.

Por fim, lembrar da importância estratégica do diagnóstico e da avaliação qualitativa e quantitativa da produção e do mercado (comercialização) para a gestão e para a organização em redes de cooperação. O “diagnóstico” é o primeiro ponto na integração da produção e do mercado, sem esta concepção o processo de levantamento de dados perde a perspectiva da gestão de recursos na rede e sua avaliação nos processos integrativos na comunidade. Embora a integração nas redes não se dê simplesmente por seu caráter econômico, a determinação do lugar da gestão da produção/comercialização torna-se importante para articular as questões políticas necessárias à construção da sustentabilidade dos empreendimentos nas suas unidades produtivas e a construção da sustentabilidade material.

A falta de uma visão integrada do diagnóstico - orientada pela organização e gestão, definida nas reflexões das oficinas de balizamento conceitual e metodológico como “Plano desenvolvimento de rede - organização e gestão” pode comprometer a sustentabilidade das organizações e levar a desagregação dos empreendimentos e redes de cooperação.

A seguir apresentamos a sistematização de alguns pontos para a construção do “Plano desenvolvimento de rede - organização e gestão”:

Quadro 2 **DIAGNÓSTICO – PONTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DESENVOLVIMENTO DE REDE – ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**

Diagnóstico – eixo de implantação e gestão dos processos produtivos	Dispositivo de Integração	Procedimentos	Instrumentos
Levantamento das informações sobre os empreendimentos	Caracterização dos empreendimentos: informações internas das unidades produtivas, na comunidade, cadeia produtiva e território.	• Avaliação da cadeia produtiva e território (ver volume primeiro: avaliação do Plano da Cadeia Produtiva e Plano de Rede – Senaes/MTE).	• Planilha de levantamento de dados. • Histórico de lutas/mobilizações, localização, atividade produtiva, números de trabalhadores, informações de balanço contábil, cadeia produtiva, industrialização, números de pessoas na comunidade, religião predominante, participação no movimento sindical e movimentos sociais, participação em programas governamentais.
Diagnóstico da gestão	- Plano desenvolvimento de rede - organização e gestão. - Plano de integração da gestão dos EES nas redes.	• Avaliação da estrutura: produção, controle, comercialização, finanças e custeio dos empreendimentos. • Criação de dispositivos integrados de administração participativa, de gestão contábil e comercial (entre EES da rede).	• Planos operacional/comercial/financeiro – custeios dos empreendimentos. • Portal de compartilhamento das informações de gestão e administração e das avaliações feitas. • Diagnóstico e instrumento de acompanhamento da organização e gestão operacional da produção e da comercialização. • Plano de divulgação e avaliação de resultados.
Produção	Procedimentos para avaliação da produção e da gestão produtiva.	• Diagnóstico permanente • Avaliação qualitativa da produção, da capacidade competitiva e do grau de inovação social.	• Equipe de controle da produção na rede, apropriação de tecnologias, principalmente na gestão. • Criação de índice de produtividade baseado nas trocas materiais e simbólicas.
Mercado – comercialização	Análise de mercado.	• Pensar a produção, consumidores, fornecedores e concorrentes de acordo com o território.	Instrumento de construção de cenários para análise de mercado e consumidores. • Planilha de controle da produção (custo de insumos, custo operacional, custos diretos e indiretos de administração). • Levantamento/estudo dos principais concorrentes e preços praticados. • Projeção de mercados-alvo. • Planilha de meta de avaliação da produção e produção vendida (formação de preço de mercado, concorrência, localização dos consumidores).
Integração produção/comercialização	Formação de escala de produção.	• Avaliação da maximização e planejamento da escala de produção e preço final.	• Integração da produção dos empreendimentos em escala de produção (avaliação da produtividade e custo médio nos empreendimentos). • Análise de custo da produção e produtividade nos empreendimentos para definição do custo em rede e formação do preço final. • Projeção de futuro e metas produtivas.

Instrumentos e procedimentos estratégicos das redes

Apresentamos nesta parte os quadros-resumo dos instrumentos e procedimentos identificados em campo no que diz respeito aos diferentes frentes estratégicas de integração, tais como desenvolvimento territorial e sustentável, política, adminis-

tração, gestão interna e externa, base de serviços (assessoramento técnico, qualificação técnica e tecnológica – inovação/tecnologias sociais), produção e comercialização.

Integração política no território

A integração política na comunidade pode ser identificada na memória e/ou na história das lutas políticas no território, como também nas ações atuais das conquistas institucionais da Economia Solidária (apoio técnico governamental e fortalecimento do espaço institucional de Ecosol, com criação da Senaes/MTE, em 2003) e a difusão da história das lutas dos movimentos sociais como eixo de construção da pauta das demandas das políticas públicas.

Faz parte da luta histórica a própria formação das organizações e suas redes de cooperação, quando tratadas nas lutas pela terra - no caso da agricultura familiar -, nas lutas das mulheres, lutas das comunidades tradicionais (quilombolas e indígenas etc.), dos jovens do campo e periferia dos grandes centros urbanos.

As lutas atuais são certamente o processo de integração política no território, pois representam a construção da pauta política no campo da economia solidária e dos acúmulos das lutas históricas para determinação do campo da memória dos trabalhadores brasileiros.

A política de integração no território tem a sua importância na capacitação das redes de cooperação como instrumento de diálogo com os empreendimentos, sociedade civil e poder público. O papel da integração política no território torna-se elemento fundamental para a construção da estratégia em redes de cooperação. Portanto, a integração política no território passa pela articulação e mobilização no campo da construção da identidade dos empreendimentos nas suas lutas políticas locais e valorização das demandas das comunida-

des, inclusão das suas demandas na realidade nacional e o fortalecimento das relações com políticas públicas.

Ao tratar da integração política, deve se ter como principal conceito o papel das organizações na articulação e integração da gestão das atividades produtivas e ações políticas, evitando a visão meramente instrumental com vínculos apenas nos resultados econômicos, financeiros e relações técnicas de produção. Por isso, é necessário refazer o conceito de sustentabilidade no território, tendo como eixo a apropriação de instrumentos políticos para garantia da transmissão de pautas à sociedade (responsabilidade ambiental, consumo consciente e responsável etc.), a difusão da concepção de outra economia (economia de caráter solidário) e proposições para fortalecer a concepção de desenvolvimento local e territorial.

Pode se observar nas visitas técnicas aos empreendimentos e redes de cooperação uma realidade positiva de integração política no território, quanto às estratégias de participação nas decisões políticas locais e articulação de instrumentos de integração voltada ao desenvolvimento local. O processo de participação dos empreendimentos e/ou redes de cooperação tem a preocupação com o desenvolvimento de estratégias além dos processos produtivos, com ênfase na participação política e condicionada numa pauta de articulação da política local. Esses elementos não se restringem somente ao território, procuram formulação de suas propostas com alcance nacional a partir da experiência local e inserção de suas pautas no contexto das políticas públicas.

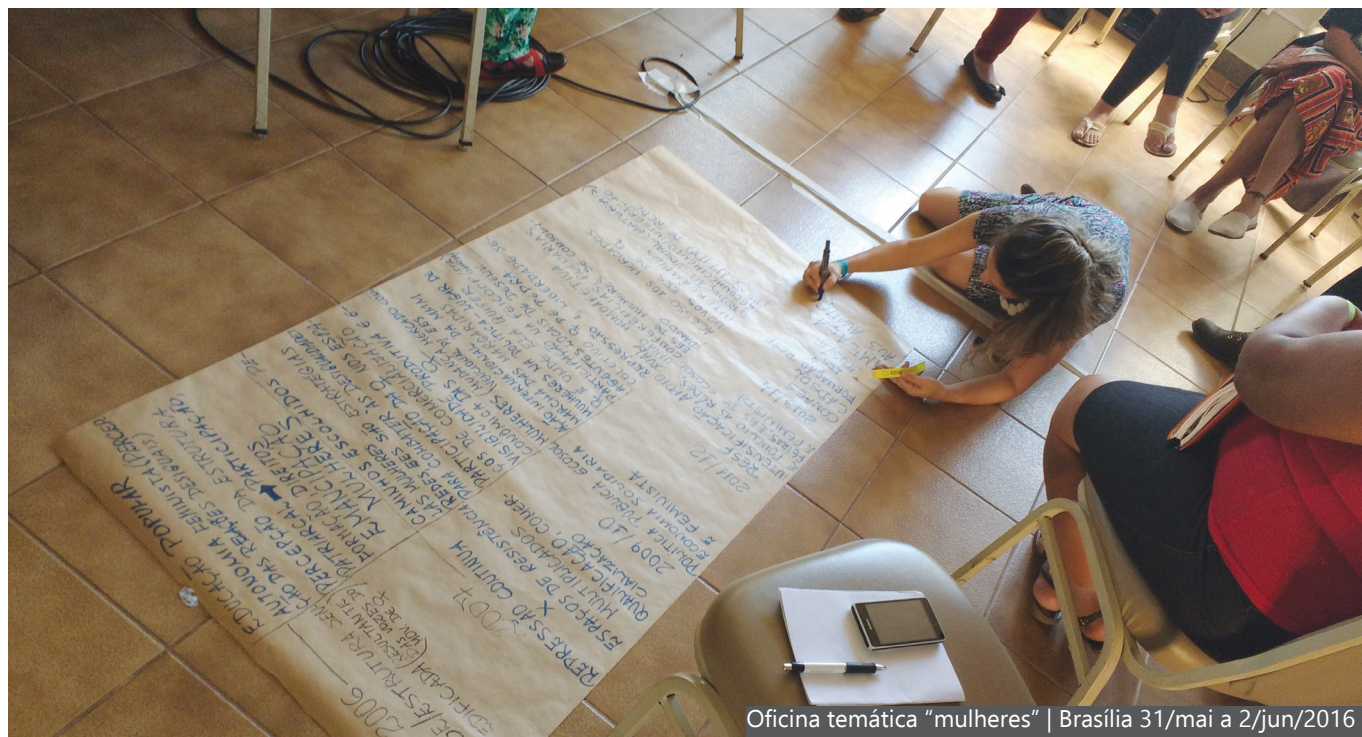
Quadro 3

CONTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE PROCEDIMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO POLÍTICA NO TERRITÓRIO

Gestão da integração política territorial	Dispositivo de integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiências
Integração política no território	Integração da memória e luta política - construção e manutenção da memória de longa, média e curta duração.	Construção da história política das organizações.	• Formação política no território e nas comunidades (programa de divulgação da memória das lutas políticas – construção da história das lutas políticas e da pauta política no território). • Formação de coletivos ou grupos de trabalho para circulação e criação de novas ideias de intervenção e luta/ disputa política.	• Participação nas lutas pela terra (reforma agrária). • Combate ao êxodo rural de jovens. • Lutas das mulheres (movimentos feministas e mulheres). • Lutas das comunidades tradicionais (quilombolas, indígenas etc.). • Lutas dos jovens na periferia dos grandes centros urbanos. • Lutas dos trabalhadores sem teto • Articulação do semiárido. • Luta contra os agrotóxicos / produção agroecológica. • Agricultura familiar.
	Integração nacional nos princípios e diretrizes da economia solidária - articular conceitos e metodologias na construção de "outra economia".	• Implementação da política nacional de economia solidária. • Fortalecimento institucional das entidades de gestão e representação da ECOSOL. • Aumento da representatividade da pauta no legislativo e no executivo.	• Participação territorial, regional, estadual e nacional nas lutas políticas da economia solidária e fóruns de luta dos trabalhadores. • Eleição de vereadores, deputados etc. (participação política institucional).	• Fóruns nacionais, regionais e local de economia solidária. • Participação na Conferência Nacional de Economia Solidária. • Participação nas lutas nacionais (reforma agrária, lutas sindicais, das Mulheres camponesas e periferia, lutas dos jovens etc.) como eixo das diretrizes e princípios da economia solidária. • Participação no Consea (Conselho Nacional de Segurança Alimentar).
	Integração local e comunitária: - Articulação de cooperativas e associações no território.	Articulação no território, comunidades e bairros e localidades vizinhos (comunidade).	• Reuniões mensais com trabalhadores, comunidades e bairros do entorno da rede de cooperação.	• Prestação de contas (integração local nos empreendimentos). • Exposição da programação do mês (integração local nos empreendimentos dispositivo de transparência). • Assembleia Ordinária Anual (integração local nos empreendimentos). • Trabalho participativo na comunidade (escolas, creches, igrejas etc.). • Participação nos eventos e reuniões com o poder público. - Viabilizar relações com poder municipal (prefeituras). • Construir parcerias e convênios com as prefeituras.
	Integração política com a sociedade civil/ movimentos sociais	• Discussão no território políticas públicas locais (municipal). • Participação política em movimentos sociais.	• Participação no Orçamento Participativo Municipal. • Participação em conselhos de direito. • Integração política com os movimentos sociais.	• Participação por meio de delegados (orçamento participativo). • Participação em Conselho da Criança e Adolescentes, conselho tutelar, conselho da mulher, Comitê Contra Mortalidade Infantil e Mortalidade Materna, • Conselho de meio ambiente etc. • Colabora com ações em diversos movimentos sociais (sindical, feminista, luta pela terra, ambiental, saúde, direito dos povos de periferia, movimento de cultura etc.).

	Integração de ações políticas – entidades comunitárias e organizações sindicais.	Organizações sindicais e comunitárias.	Confederações, federações, sindicatos, organizações locais e religiosas.	• Participação na Contag, Federações, Unicafes, Fetraf, associações de bairros, Caritas, Maristas. • Grupos de mulheres ligadas a associações de moradores de bairros da periferia.
Articulação territorial e desenvolvimento local (integração da produção e comercialização)	Articulação de políticas públicas (apoio e compras institucionais) e inclusão produtiva.	• Parcerias com programas governamentais (municipais, estaduais e federal). • Desenvolvimento de projetos de fomento aos empreendimentos. • Promover o “negócio e produto solidário”.	• Articulação com a Conab, MDS, MDA e governos locais programas locais – municipal e estadual). • Articulação de recursos por meio de projetos de apoio aos empreendimentos. • Desenvolvimento de planos de comercialização no território, nacionalmente e internacional. • Diferenciação do produto solidário (consumo, práticas ambientais e articulação de uma política no território para comercialização).	• Experiência consolidada na agricultura familiar (PAA e PENA) e apoio do MDS (Programa Bolsa Família). • Apoio de prefeituras na incubação de empreendimentos e apoio em compras institucionais. • Editais públicos (apoio aos empreendimentos e redes de cooperação). • Apoio na comercialização por parte de prefeituras e governos estaduais (feiras organizadas pelos governos municipais e estaduais). • Circuito de Feiras Cariocas – RJ (Rede Feminista). • <i>Stand</i> de vendas na estação de teleférico de Bonsucesso – RJ (Rede Feminista). • Pontos de vendas e estratégia de comercialização nacional (Rede ComSol - IMS). • Experiência de comercialização nacional e internacional (Cooperativa sem fronteira – IMCA/CSF). • Plano de comercialização com foco no território. • Comercialização/consumo consciente e responsável (Kairós). • Desenvolvimento de marca com certificação orgânica na agricultura familiar, • Apoio a incubação proposto por ações de inclusão de juventude da Fundação Banco do Brasil. • Apoio de programas de inclusão social e geração de renda da Petrobrás.
Integração com a comunidade – ação política e participação na comunidade	Trabalho voluntário.	Trabalho na comunidade a partir de temas de interesse local.	Trabalho em escolas, bairros e comunidade.	• Trabalho de conscientização ambiental na comunidade, empresas e escolas. • Escola Popular de Saúde (Complexo do Alemão) – Rede Feminista. • Oficinas de brinquedos e de artesanato na comunidade. • Relação com o bairro – apoio e difusão dos princípios da sustentabilidade ambiental. • Difusão do consumo consciente e responsável. • Difusão de conceitos de segurança alimentar.





Oficina temática "mulheres" | Brasília 31/mai a 2/jun/2016

A integração da administração depende de duas esferas de apoio à rede de cooperação e seus empreendimentos, tendo assim em primeiro lugar o apoio direto aos empreendimentos e da administração exclusivo à rede de cooperação. Pode se dividir, portanto em:

Apoio da rede de cooperação aos empreendimentos

A integração da administração tem como ponto de partida as atividades dos empreendimentos pelo apoio das redes articuladas nos processos administrativos, principalmente nas atividades que não se dedicam diretamente na produção, comercialização, assessoramento técnico e formação política/educação popular:

- Integração e centralização da contabilidade (definir o apoio da administração contábil aos empreendimentos, na formação de padrão de apoio para as unidades de administração);
- Integração regional das cooperativas por escritório de administração central da rede como instrumento de viabilização e atendimento da demanda da produção e comercialização (integração da escala de produção) e coordenação do assessoramento técnico e formação para atender as demandas do processo de integração

em redes de cooperação;

- Integração da administração no território (construir mapa administrativo dos empreendimentos no território, como forma de apoiar as atividades das redes aos empreendimentos e suas cadeias produtivas).

Equipe técnica de administração

Um dos maiores problemas é a falta de definição dos papéis exercidos dos técnicos e a falta de integração com os demais coordenadores para viabilizar a integração das redes aos empreendimentos.

- Definição da equipe técnica de administração (papéis da equipe técnica e os processos no escritório);
- Integração das coordenações setoriais para viabilizar o processo de integração e forma transversal entre os vários profissionais da central de administração;
- Criar mecanismos de comunicação entre a central ou rede de cooperação com os empreendimentos (procurar construir mecanismos para comunicação online ou de atendimento do cotidiano dos empreendimentos).

Quadro 4 MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO

Integração administrativa (gestão do processo administrativo)	Dispositivo de integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiência
Integração da administração	Integração contábil regional.	Contabilidade centralizada.	Contrato com escritório de contabilidade – atendimento coletivo e gerenciamento pela organização de rede.	• Estimular o crescimento, reduzir custos e padronizar a contabilidade das cooperativas na região com apoio administrativo/contábil – exemplos as cooperativas da agricultura familiar.
	Integração regional das cooperativas.	Escritório de administração central.	Escritório de administração centralizado para integração dos empreendimentos (apoio a administração das atividades produtivas, comercialização, assessoramento técnico e formação).	Estimular o crescimento das cooperativas na região com apoio administrativo – exemplos nas cooperativas da agricultura familiar.
	Integração dos empreendimentos – Administração no território.	Divisão dos empreendimentos em territórios e atividades produtivas (cadeia produtiva).	Estratégia – consolidar a economia solidária no território: demarcar a atuação produtiva dos grupos/empreendimentos nos territórios.	• Unificar a economia solidária em um único território ou em vários territórios conforme a estrutura da organização (depende dos recursos financeiros e equipe técnica).
Integração técnica da administração	Equipe técnica para administração.	Coordenador de administração com papel definido.	Coordenador da administração integrado aos coordenadores da produção e comercialização.	• Três coordenadores com funções definidas na administração, assessoramento técnico e produção/comercialização.
	Consultoria da administração.	Definir as consultorias de apoio na administração.	Foco da consultoria na administração, contábil e jurídica.	• Consultor jurídico, apoio técnico de administradores (avaliação contábil, uso de ato cooperativo, confecção de contratos, viabilização de licitação e editais).
	Definição de profissionais para administração.	Contratação de profissionais.	Perfil dos profissionais: administrador, auxiliar técnico de administração e profissional de informática.	• Definição do perfil técnico profissional (administração das redes de cooperação para integração dos empreendimentos com definição da equipe técnica de administração).
	Comunicação com a central.	Desenvolver a integração por aplicação de tecnologias (ver quadro sobre inovações).	Tecnologias de fácil manuseio.	• Internet (redes sociais). • Telefonia móvel. • Software livre (desenvolvimento de plataformas própria).

A integração da gestão externa pode ser definida pela articulação de mecanismos/instrumentos ao procedimento de definição do campo jurídico-legal, da formalização das organizações solidárias, da coordenação tributária e organizacional, de atuação política; e da criação de instrumentos que viabilizem a conformação de processos de relacionamento dos empreendimentos entre eles (interno ao campo) e com as redes de cooperação, e destas

com outros agentes estratégicos (o Estado, a cadeia produtiva de fornecedores, transportadores e consumidores, a economia tradicional capitalista). Do ponto de vista da gestão interna, a integração passa pela criação de mecanismos de troca e de comunicação nos quesitos da transparência (administração), da autogestão interna aos EES, e da gestão das relações sociais no formato solidário.

Quadro 5 MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO

Gestão/governança da integração dos empreendimentos nas redes	Dispositivo de integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiência
Gestão - organização	Procedimento legal da organização (empreendimentos e rede).	- Definir o campo legal das organizações: orientação do processo jurídico dos empreendimentos e meios para definir a transparência na tomada de decisões nos empreendimentos. - Definição dos procedimentos legais, operacionais e políticos nas redes coletivamente.	- Apoio ao processo de legalização das cooperativas e associações. - Estruturação de centrais para atender aos empreendimentos (entrepósitos de apoio as atividades produtivas e centrais de articulação para atendimento das demandas dos empreendimentos nas redes).	- Estatuto e regimento interno (processo de orientação do campo legal para funcionamento da gestão). - Criação de processos legais e operacionais, definidos pela conjugação dos princípios e diretrizes da economia solidária (processo político – definição de mecanismos de promoção da autogestão na relação com os empreendimentos e promoção da autonomia dos empreendimentos na gestão das redes de cooperação).
	Estrutura organizativa da rede.	Estruturação na tomada de decisão com fortalecimento dos processos democráticos e de autogestão (definição coletiva do processo de participação nas decisões dos vários níveis de integração dos trabalhadores aos empreendimentos, empreendimentos às redes, redes no território e nacionalmente).	Construção de instâncias locais, regionais e nacional (princípio da participação, autogestão e autonomia).	Conselho gestor: local, regional e nacional (caso a rede tenha alcance nacional).
	Gestão participativa.	Estrutura para viabilizar a autogestão e transparência na rede de cooperação.	Conselho gestor como instrumento de articulação e mobilização principalmente no território.	Conselho gestor com representação comunitária (empreendimentos e rede).

	Procedimento de participação e autogestão – integração e transparência entre empreendimentos e rede.	Estrutura para viabilizar a democracia direta nos empreendimentos por parte das redes.	Reuniões periódicas objetivando a discussão do cotidiano da relação empreendimentos e redes.	• Visitas periódicas de técnicos da rede nos empreendimentos. • Realização de atividades de integração na comunidade.
Procedimentos de integração – gestão dos processos administrativos	Procedimento de participação e autogestão – integração por mecanismos da gestão dos processos organizativos (deliberação conjunta das decisões nos processos produtivos e administrativos).	Processo legal – instrumentos de viabilização do exercício de transparência de acordo com estatuto e regimento interno (autogestão na administração dos processos internos da rede de cooperação e empreendimentos).	Assembleias mensais, anuais, ordinárias e reuniões periódicas da diretoria e do conselho gestor: consolidação da integração da rede de cooperação e empreendimentos por processos da gestão/administração (definição do regimento interno das redes de cooperação).	• Assembleias de prestação de contas, • Reuniões mensais para prestação de contas, • Reuniões bimestrais ou trimestrais da diretoria ou órgão de direção (Conselho Diretor ou Gestor).
	Integração dos processos de gestão administrativa, produção e comercialização (controle dos processos de custos e receitas).	Prestação de conta periódica.	• Assembleia mensal, reuniões mensais e informativos periódicos. • Criar mecanismos para tornar os dados abertos e acessíveis.	• Quadro de custo da organização (planilha semanal ou mensal para os trabalhadores); • Planilha de controle das atividades financeiras.
Acompanhamento – integração dos empreendimentos na rede	Procedimento técnico e político.	Definição do papel de coordenadores, técnicos, mobilizadores e articuladores no território (evitar acúmulo de tarefas dos coordenadores, equipe técnica e mobilização).	• Cronograma de atividades da rede (integração da atividade da rede aos empreendimentos). • Reuniões periódicas. • Visitas periódicas. • Calendário de produção/comercialização. • Calendário das lutas políticas.	• Exposição da programação do mês. • Assembleia Ordinária Anual. • Contato semanal com os empreendimentos e comunidade (definição do papel dos coordenadores e equipe técnica).
Integração dos empreendimentos – comunicação	Integração por comunicação com os trabalhadores/empreendimentos/comunidade.	• Reuniões mensais. • Visitas semanais da equipe técnica (apoio técnico e formação). • Aplicação de meios de comunicação.	• Visitas periódicas aos empreendimentos e trabalhadores. • Apoio técnico na formação de trabalhadores na comunidade.	• Apoio periódico da rede. • Boletim informativo mensal. • Programa de rádio. • Filmes da rede, folder e publicação em revistas.
	Integração – uso de tecnologias.	• Acompanhamento dos empreendimentos – integração à distância.	• Software de acompanhamento dos empreendimentos (uso de processos de tecnologia de informação). • Uso de tecnologia da informação no âmbito da rede para abrir os dados e informar os participantes da rede.	• Aplicativo “Podio” para comunicação interna (experiência Cooperfronteira e Central Fronteira Oeste); • Criação de plataforma própria de mapeamento e acompanhamento dos empreendimentos (via site – Rede Feminista); • Uso de software livre (Rede Feminista).
Integração da gestão informatizada – tecnologia de informação.	Integração – uso de ferramentas de gestão informatizada.	Apoio informatizado no processo de gestão e informação.	Aplicação de software de gestão.	• Controle de custo e formação de preço (produção e comercialização – MOC-BA). • Controle administrativo. • Controle por planilha da administração.

Integração rede e instituições públicas – espaço público e política	Integração aos programas governamentais.	Apoio ao processo de integração da gestão com instituições e comunidade.	• Criação de site próprio. • Cadastramento institucional (programas governamentais).	• Site dos empreendimentos e rede (sugestão – criação do “portal” da rede). • CAD-único (uso de cadastro do MDS). • CADSOL (Cadastro Senaes/MTE). • Participação e uso do Cirandas (Senaes/MTE).
Integração rede e empreendimento – comunicação com o trabalhador	Aplicação de tecnologias de comunicação entre rede, empreendimento e trabalhadores.	Uso de instrumentos gratuitos na internet para comunicação.	Uso de equipamentos – computador e telefonia móvel.	• Uso do Google Map (Google Drive). • Grupos de Whatsapp e Facebook.



Integração da formação política nos processos de capacitação em redes de cooperação

No quesito da formação política, em que a fixação e a introjeção dos supostos e dos valores da economia solidária são fatores primordiais de sustentabilidade das redes e dos EES, as principais estratégias de integração identificadas passam pelo estabelecimento de parcerias técnicas com instituições de ensino universitário e centros de qualificação profissional (podemos incluir aqui o sistema

S e Sebrae), tanto para qualificação técnica como para estímulo à inovação social (com valores solidários), formação para novos associados nos princípios Ecosol, e capacitação para a formação de novos empreendimentos solidários, aqui por meio das incubações e patrocínios.

É o que mostra o **Quadro 6** apresentado na próxima página.



Seminário Nacional de Planejamento | Brasília 26 a 28/ago/2015

Quadro 6 MECANISMOS PARA INTEGRAÇÃO NO CAMPO DA CONSTRUÇÃO DE HABILIDADES E DE CAPACIDADES DAS REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIAS

Formação	Dispositivo de Integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiências
Articulação institucional na formação política – apoio formação dos empreendimentos.	Formação em economia solidária e formação política.	• Constituição de parcerias com instituições de ensino, formação profissional experiências de qualificação comunitária. • Formação de corpo técnico e de multiplicadores.	• Capacitação programada dos empreendimentos. • Formação em Ecosol para novos associados. • Formação continuada (programa de formação técnica e política). • Programa de formação básica em Ecosol. • Formação junto à comunidade (saúde, educação, sustentabilidade e conscientização ambiental, consumo consciente etc.). • Intercâmbio entre empreendimentos como ferramenta de formação.	• Formação de base – envolvimento dos jovens dos EES em palestras e cursos de formação (Ceagro-PR, Unicafe-PR, UPM, Terra Livre, COOPERCUC). • Escola de formação de lavradores (Ceagro-PR, Unicafe-PR). • Participação nos CEFS regional e nacional; • Formação específica (feminista/mulher, jovens, lavradores, público urbano na periferia etc.). • Escola de formação básica da economia popular solidária (curso em cinco etapas que resgata a história social do trabalho – Cefuria-PR); • Escola popular de saúde no complexo do Alemão – RJ (Rede Feminista). • Curso de formação em temas transversais como mulheres e raça, e de temas de recorte como idoso e jovens (UPM-SP). • Formação em gestão de crédito (sistema Cresol – Unicafe-PR).
	Articulação com instituição de pesquisa e desenvolvimento.	Incubação e apoio técnico.	Apoio técnico de universidades.	ITPC – Incubadora Tecnológica de Cooperação Popular.
Formação de lideranças	Participação política – economia solidária.	Promover a discussão e reflexão sobre a economia solidária	Articulação no território - Participação ativa em fóruns e conselhos locais, regionais e nacionais.	• Fórum Municipal de Economia Solidária. • Conferência Nacional de Economia Solidária. • Conferência Estadual de Economia Solidária. • Encontro de Economia Popular Solidária.
	Participação política – direitos da mulher, criança e adolescentes.	Promover luta política e participativa nas instâncias de deliberação.	Articulação no território – integração e participação em conselhos (cursos de formação/capacitação para processos participativos em processos políticos de interesse dos trabalhadores).	• Conselho Municipal do Direito da Mulher (municipal). • Conselho da criança e adolescente, conselho tutelar. • Participação no Consea estadual. • Orçamento participativo.
	Trabalho voluntário na formação política (cursos à comunidade).	Procedimentos na construção da interação na comunidade.	Trabalho em escolas e bairros.	• Trabalho de conscientização ambiental na comunidade, empresas e escolas. • Participação na Escola Popular de Saúde (Complexo do Alemão-RJ). • Relação com o bairro – apoio e difusão dos princípios da sustentabilidade ambiental.
Formação política ampla	Temas transversais e educação popular.	Capacitação e discussão sobre temas na comunidade, economia solidária e história do movimento social.	• Povos tradicionais. • Religião, • Defesa da igualdade de gênero na comunidade. • Incentivo e apoio às ações dos coletivos.	• Curso programado sobre economia solidária (princípios e diretrizes, formação de lideranças e autogestão). • Cursos sobre direitos humanos. • Debates. • Palestras. • Visitas de campo programadas para conhecer outras experiências. • Ações de valorização da cultura dos povos da periferia e povos tradicionais (cultura africana, indígena, periferia, jovens, produção cultural local etc.).

O assessoramento técnico faz parte das bases de serviços, tendo como eixo diretivo atender ao processo de integração da produção/comercialização balizado pelas tendências do mercado: direcionamento do apoio e assessoramento técnico, integração do apoio técnico no território e cadeia produtiva, definição do produto e agregação de valor, promoção de apoio técnico na organização da economia solidária no território e principalmente a definição da equipe técnica.

Ainda são poucos os métodos de sistematização das tecnologias sociais e planos de aplicação de implantação de tecnologias nos processos organizativos e produtivos, mas existem planos mais pontuais e processos de implantação de tecnologias no processo de produção, comercialização e mesmo na integração organizativa.

Idealmente, a qualificação técnica e tecnológica deve se dar de forma dialogada, compartilhada, com o desenvolvimento de esquemas de transferência de expertise entre os empreendimentos por meio das redes de cooperação solidária, reforçando a lógica das trocas simbólicas na Ecosol, isto é, formação de sistemas estruturados de trocas simbólicas, como instrumentos de conhecimento e de comunicação legítimos.

Esse tipo de formação de capacidades no âmbito das redes de cooperação tem o objetivo de estimular a inovação tecnológica de tipo social e solidária, que tenha como princípio o desenvolvimento territorial, ambiental e sustentável nos processos de formação, produção, e comercialização solidários.

O assessoramento técnico – como a formação política e educação popular – pode ser definido como o procedimento para a integração das várias atividades da rede de cooperação, tendo como orientação dois níveis fundamentais de integração:

► Os principais pontos da integração passam pelos procedimentos metodológicos voltados à base de serviço (assessoramento técnico).

O assessoramento técnico – como a formação política e educação popular – pode ser definido como o procedimento para a integração das várias atividades da rede de cooperação

1. Desenvolvimento de política de parceria com instituições de ensino para fortalecer a autonomia na geração de quadros de assessoramento técnico aos empreendimentos;

2. Articulação junto aos órgãos de desenvolvimento de políticas públicas e instituições nos territórios para apoio técnico;

3. Acompanhamento da organização da base social e econômica com assembleias mensais e visitas técnicas semanais aos empreendimentos para tratar de cronograma da produção e comercialização;

4. Gestão com a preocupação da autonomia da organização no território pela viabilização das bases de serviços – assessoramento técnico na integração da produção/comercialização, em processos estratégicos no território e definição dos processos técnicos necessários ao atendimento da cadeia produtiva.

► Pode se identificar procedimentos com instrumentos para a integração da produção/comercialização como forma de viabilizar os processos produtivos e comerciais.

1. Compra de insumos e produtos agrícolas;
2. Integração da comercialização pela troca de produtos, auxílio à comercialização;
3. Incentivos às feiras e vendas diretas;
4. Viabilização da logística junto às cooperativas;
5. Introdução de novas tecnologias para viabilização da integração das atividades produtivas da produção e comercialização;
6. Criação de identidade do produto por rotulagem diferenciada e marca própria;
7. Gestão do estoque de produtos;
8. Visão estratégica para definição de nichos de mercado.

Quadro 7 INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO EM REDES SOLIDÁRIAS DA BASE DE SERVIÇOS: FORMAÇÃO E ACESSORAMENTO TÉCNICOS E INOVAÇÃO PRODUTIVA E COMERCIAL POR MEIO DAS TECNOLOGIAS SOCIAIS

Formação	Dispositivo de integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiências
Integração produção – comercialização: produto	Agregação de valor ao produto.	Processo de industrialização.	Industrialização de produtos na cadeia produtiva – agregação de valor técnico e definição do produto.	Processo de incubação da produção interna (industrialização do leite – Unicafe-PR).
	Definição do produto.	- Definição de produto próprio. - Formação de conceito do produto.	• Criação de identidade do produto por rotulagem diferenciada e marca própria com selo de produto agroecológico. • Fichas técnica de produtos (caracterização, custo, insumo etc.). • Criação de identidade visual e conceitual do produto.	• Experiência Cooperfronteira. • Ficha técnicas de produtos (Rede Feminista). • Definição de marcas e embalagem de produtos (MOC-BA).
	Inovação organizativa no território.	Procedimentos legais para fortalecimento das redes de cooperação.	• Definição das organizações e unidades produtivas para composição das redes de cooperação (apoio técnico à organização administrativa-contábil). • Articulação do campo legal para incentivo da economia solidária e redes de cooperação (certificação de produtos).	• Proposta de projeto de lei da economia solidária para os municípios (impulsionada pela Unicafe – um fomento ao cooperativismo e associativismo de economia solidária). • Processo de certificação de produtos (desenvolver procedimentos técnicos para certificação). • Criação da Unicapas (União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias). • Estruturação e apoio à certificação de produtos agrícolas, selo de produtos solidários e comércio justo.
Apoio técnico – integração do assessoramento técnico	Foco na equipe técnica e gestão da organização.	• Evitar sobreposição de funções na organização do assessoramento técnico. • Construir procedimentos para autonomia da equipe técnica.	• Definir função da equipe técnica e plano de apoio da equipe aos empreendimentos, • Construir processos e procedimentos da equipe técnica para tomada de decisão no dia a dia sobre o atendimento técnico.	• Definir papel da equipe técnica e de coordenação da gestão: cronograma semanal, mensal, semestral e anual de atendimento técnico (reuniões, apoio técnico e visitas técnicas), • Três técnicos agrícolas, um administrador de empresas e um advogado (Agroindústria Carro-RO).
Integração de tecnologias – inovação e tecnologias tradicionais e sociais	Inovação tecnológica.	• Gestão para integração e comunicação com os empreendimentos. • Melhoria da produção. • Tecnologia de finanças e crédito. • Pesquisa sobre inovação tecnológica.	• Aplicação de software (tecnologia tradicional). • Pesquisa de desenvolvimento de tecnologias sociais. • Tecnologia social para produção.	• Desenvolvimento de tecnologias sociais ligadas ao artesanato e produção de material para instrumentação de oficinas para crianças (Tendarte-SP). • Tecnologias sociais finanças e crédito - dinheiro e o crédito social em forma de trabalho (instrumentalizado pela moeda social denominada Solano – UPM-SP). • Sistema Cresol de crédito (Sistema Unicafe-PR). • Desenvolvimento de tecnologias sociais ligadas ao artesanato (Tendarte-SP).

Apoio técnico aos empreendimentos – integração técnica dos processos organizativos, produção e comercialização	Organização do empreendimento e apoio das redes de cooperação.	Implantação das redes de cooperação.	• Desenvolvimento de metodologia de implantação e organização das redes de cooperação. • Apoio de incubadoras para organização dos empreendimentos. • Planejamento estratégico e desenvolvimento de instrumentos de gestão (estudo de viabilidade comercial, estudo de instrumentos de gestão, plano de sustentabilidade, planilha de custo e formação de preço).	• Plano de implantação das redes de cooperação (apoio da equipe técnica, diagnóstico, contato e sensibilização dos empreendimentos). • ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperação Popular (apoio técnico de universidades). • Apoio institucional para viabilizar o assessoramento técnico (Senaes/MTE).
Formação da equipe técnica	Formação de quadros técnicos e políticos.	Formação da equipe técnica de acordo com a cadeia produtiva e demandas da comunidade.	Instrumentos de apoio na formação dos técnicos em crédito, gestão, produção, ATER na agricultura familiar, gestão, processos de produção especializados, apoio técnico à comercialização.	• Formação em crédito (curso e instituto de formação em crédito Cressol – Sistema Unicafe-PR). • Apoio do Pronatec (instituição parceira de apoio a formação em educação e formação técnica). • Parcerias com instituição de ensino (universidades, órgão de apoio técnico governamental). • Formação em gestão e bases de serviços (apoio Senaes/MTE). • Curso de capacitação em comercialização. • Cursos de capacitação técnica por planos territoriais. • Convênio com a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná e com a Universidade Federal de Santa Catarina • Cursos técnicos em agropecuária, criação de animal agroecológico e a produção de leite a base de pasto (PRV) – Ceagro-PR.



A questão fundamental na estruturação da integração produção/comercialização passa pela identificação do alto potencial de mercado nacional e internacional dos produtos de uma economia social e solidária. No entanto, todo o processo de construção da sustentabilidade não se dá simplesmente por inclusão no mercado nacional e internacional sem antes corrigir as suas condições de sustentabilidade no território e seu projeto de desenvolvimento local.

Para tal tarefa, as unidades produtivas em rede de cooperação devem ter como meta a integração de processos internos, balizados principalmente por ferramentas para viabilizar a sua gestão e autogestão: construir procedimentos democráticos e transparência na gestão (definir processos de tomada de decisão coletiva em assembleia), ter plano de assessoramento técnico definido (assistência técnica), gestão dos processos contábeis, integração das bases de serviços e a formação política.

A comercialização é uma etapa estratégica do ciclo produtivo e econômico e por isso tem o

As unidades produtivas em rede de cooperação devem ter como meta a integração de processos internos, balizados principalmente por ferramentas para viabilizar a sua gestão e autogestão

potencial de integrar o processo produtivo em cadeia nos termos de sua viabilização e reprodução. Além da 'produção de valor' dentro da cadeia, é nesta etapa que a produção pode ser testada, avaliada e renovada, ao mes-

mo tempo em que as possibilidades de se construir capital social e valor de marca se intensificam, ou se preferir, a circulação dos valores e dos princípios da Ecosol como 'valores de mercado'.

É principalmente na fase da comercialização que as redes conseguem se organizar e se fortalecer politicamente, ao integrar elementos diretos e indiretos da cadeia produtiva em Ecosol que antecedem à comercialização e que a sucedem, é também um momento permeado por procedimentos de criação e de capilaridade da informação e comunicação. A comercialização parece ser a oportunidade de maior interação social, comercial e econômica entre os EES, e deles com as redes de representação, com os consumidores, o mercado e outros atores políticos dentro da trama socioeconômica.



Oficina temática "comercialização" | 21 a 23/nov/2016

Quadro 8 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO EM REDES DAS ESFERAS DA PRODUÇÃO E DA COMERCIALIZAÇÃO, COORDENADOS COM A FORMAÇÃO DE UMA BASE DE SERVIÇOS INTEGRADA

Esfera de integração da produção e comercialização	Dispositivo de integração	Procedimentos	Instrumentos	Experiências
Compra de insumos	Compras coletivas	Compras de insumo e equipamentos coletivos.	Reuniões mensais para definir compras coletivas (planejamento da produção e comercialização).	Reuniões mensais ordinárias para planejamento, produção e compra de insumos (Unicafes, Cooperfronteira).
Custo e precificação da integração da produção-comercialização	Definição do preço do produto (formação de escala de produção na rede de cooperação).	Controle de custo da produção e precificação.	Planilha de custo da produção (controle do custo na rede de cooperação).	Controle de custo informatizada e quadro de custo (Moc, Rede Feminista, Unicafes, Cooperfronteira).
Setor técnico de comercialização	Integração da rede de comercialização por apoio do assessoramento técnico.	Definição de procedimentos de vendas (curso de capacitação em vendas, planejamento de produção/vendas).	- Definir equipe de comercialização (pessoal, procedimento e diagnóstico). - Mapa de mercado (estudo do mercado local e plano de expansão).	Equipe de comercialização e fundo de comercialização (apoio ao crédito e aos negócios).
Integração – planejamento dos processos produtivos e comerciais	Integração dos processos (mecanismos democráticos de decisão do planejamento dos processos de produção-comercialização).	Planejamento.	Planejamento da produção: (1) definição de insumos e compra coletiva, (2) definição do produto (certificação e rotulagem e marca), (3) acompanhamento da produção, (4) acompanhamento da comercialização (logística).	Planejamento de produção, compras coletivas, certificação, acompanhamento da produção e a logística (Cooperfronteira, Agroindústria Carraro-RS).
Articulação da economia solidária e comercialização	Inserir nos processos de comercialização com marca solidária (comercialização em compras institucionais, comércio justo, parcerias com o poder público).	Articulação política e operação na comercialização.	Planejamento estratégico (identificação dos atores no território, articulação institucional, definição de mecanismos políticos de comercialização) comércio justo.	- Articulação nos fóruns de economia solidária e comércio justo. - Articulação institucional e mercado.
Articulação da produção e comercialização	Definição do plano de produção e comercialização.	Planejamento da produção e comercialização no território.	Diagnóstico do mercado local (definição quantitativa de consumo no mercado e estudo do comportamento do consumidor).	- Compras institucionais (PAA, PENAE); - Parceria com poder público local (circuito de feiras); - Banco de Alimentos municipais.
Divulgação de produtos na comercialização	Criação da marca solidária e consumo consciente.	Controle de qualidade e social do produto solidário.	Marca, rotulagem, certificação e qualificação do produto no campo das trocas solidárias.	Folder de produtos, divulgação em feiras, política de consumo consciente, site de divulgação de produtos.



Plano de comercialização no varejo	Diagnóstico do mercado e definição de pontos de comercialização.	Pontos de venda no varejo.	Instrumentos de comercialização físico, virtual e colaborativos.	• Feiras e eventos (calendário de comercialização). • Parcerias institucionais para comercialização (prefeituras e instituições privadas). • Loja colaborativa. • Loja virtual. • Feiras nos terminais de ônibus e Metrô. • Intercâmbio de feiras/EEPS na Caritas. • Comsol (Maristas). • Ponto fixo de comercialização/Bodega. • Rodadas de Negócios em parceria com o Sebrae. • Feira da Rede de Saúde Mental de SP. • Circuito de Feiras Cariocas.
Estratégia de vendas (varejo e atacado)	Integração da comercialização em escala.	Estudo do mercado e consumidores em escala.	• Feiras. • Vendas diretas. • Vendas com intermediários. • Institucional. • Lojas dos EES e centrais de comercialização. • Representante de vendas.	• Cooperfronteira. • Conexão Solidária. • Sistema Unicafe.
Integração contábil da comercialização em rede de cooperação	Definição de preço no mercado e integração da produção na comercialização.	Procedimento de integração contábil das vendas nas redes de cooperação.	Criação de centrais de comercialização (uso do ato cooperativo).	Apoio da administração centralizada.
Integração – apoio de sistema de crédito à produção/comercialização	Planejamento da produção/comercialização.	Estudo do mercado e custo da produção/comercialização.	Desenvolver procedimentos na Central de comercialização para planejamento de vendas e captação de recursos (definição do custo da produção, volume de consumo do mercado e custo de comercialização)	• Cooperativa Sulcredi. • SICOOB. • Banco do Brasil, Cresol - Cooperativa de Crédito Rural. • BNDES. • CrediChapecó. • Banco Comunitário União Sampaio em parceria com Incubadora Tecnológica da USP. • Crenor Cooperativa e crédito – PR / SC / RS; • Rede Crédito. • Baser - central de cooperativa de créditos. • Cescoop. • Prpnaf. • Sicred. • Caixa Econômica Federal. • Banrisul.



Este capítulo trouxe a sistematização dos pressupostos metodológico, dos procedimentos e dos instrumentos já identificados e utilizados pelas próprias entidades/assessoras.

Essas informações serão substrato para a formulação do próximo capítulo, que vai se debruçar sobre o planejamento para a execução do grande objetivo, que é o adensamento das redes por meio da mobilização e da articulação. Essas últimas são métodos tradicionais, que figuram entre os supostos metodológico políticos gerais.

A mobilização como processo político tem um sentido mais amplo, e envolve a disputa de valores no terreno econômico e da representação de novos interesses do trabalho solidário (cenário contemporâneo das novas formas de trabalho e da vida em sociedade). A mobilização passa por três eixos principais que podemos classificar como mobilização pela reconstrução da memória do movimento e das lutas: (1) mobilização da memória (como se construiu uma econômica de tipo solidária e por que); a mobilização pela disseminação e introjeção ou educação por valores sociais e comunitários/ (2) mobilização de valores; e (3) a mobilização relacional, advinda da suposição de que não se está sozinho, de que existem as “convivências antagônicas”, e que estamos inseridos em um “campo de forças” dinamizado por interesses distintos e conflitantes. Esta última forma de mobilização que se dá em direção a outros atores de convívio, mas não

A articulação envolve um olhar para o futuro ou estratégia e demanda maior nível de planejamento, cálculo (dos atores estratégicos e da construção de parceiros, aprendizado e organização

pares, pode forçar a uma moderação de discurso e a buscar novas estratégias de diálogo, de luta, de inserção institucional e de negociação. A mobilização desempenha uma função significativa na legitimação social e institucional da

Ecosol enquanto rede, com demandas e necessidades específicas.

A articulação envolve um olhar para o futuro ou estratégia (onde queremos ir e como?) e demanda maior nível de planejamento, cálculo (dos atores estratégicos e da construção de parceiros, aprendizado e organização. A articulação é procedimento mais recortado que a mobilização, e vai prescindir da consolidação de convergências.

Percebe-se como resultado de todo o trabalho da sistematização conceitual e metodológica que as entidades/assessoras já incorporaram a formação e referencial das redes em seus discursos e práticas integrativas, e que a comercialização é uma etapa do ciclo econômico com alto potencial para integrar as diferentes demandas da rede e da constituição de uma base de serviços interligada (logística, serviços de contabilidade e administração, formação de equipes especializadas, comunicação e marketing, qualificação do produtos, formação de escala, pesquisa, inovação e avaliação).

No capítulo que segue apresenta-se a sistematização do planejamento estratégico das redes de cooperação para os empreendimentos econômicos solidários.



CAPÍTULO SEGUNDO



Contribuição do Seminário Nacional de Planejamento na perspectiva da integração das redes



O Seminário Nacional de Planejamento, como atividade do 2º ciclo do projeto Redes de cooperação: passos para a sustentabilidade, ocorreu em Brasília nos dias 26, 27 e 28 de agosto de 2015. Antes do Seminário Nacional ocorreram três oficinas regionais de planejamento para alinhar algumas demandas e proposições de ações para ambientar as discussões no Seminário Nacional de Planejamento.

O Seminário Nacional de Planejamento teve como base de discussão as oficinas de balizamento conceitual e metodológico (1º ciclo) e as oficinas regionais de planejamento (2º ciclo).

A principal preocupação do Seminário Nacional foi definir os eixos de um Plano de Trabalho Territorial (para três regiões – Sul, Nordeste e Su-

deste) e as sinergias para construção de um Plano de Trabalho Nacional.

O presente capítulo consta do relatório das discussões durante o Seminário Nacional de Planejamento, resultados dos três grupos de trabalho (regiões Sul, Nordeste e Sudeste), sinergias nacionais (atividade de discussão com a base, com retorno em 28 de setembro de 2015). A preocupação principal da atividade foi a definição dos eixos estratégicos para construção dos Planos de Trabalho Territorial e Plano de Trabalho Nacional.

Todas as atividades foram realizadas de forma participativa levando em conta a experiência das redes de cooperação, planejamento regional e a definição dos eixos políticos.

Programação do Seminário Nacional

A programação seguiu a dinâmica participativa dando ênfase à integração da primeira etapa (ciclo de balizamento conceitual e metodológico) à segunda etapa (ciclo de planejamento regional) para definição dos eixos de planejamento estratégico regional e nacional com o objetivo de construir os planos de trabalhos territoriais e

Plano de Trabalho Nacional.

Os eixos regionais foram construídos em grupos de discussão nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste com o intuito de lançar proposições nacionais como “sinergias” e “complementariedade” para apropriação de alinhamentos nacionais.



Texto base para orientação das ações de planejamento estratégico

O objetivo deste texto é levantar alguns elementos que embasam a escolha da comercialização como o elo de integração dos empreendimentos econômicos solidários (EES) organizados em rede no território.

Como todo planejamento/organização de qualquer atividade produtiva está orientado para a venda de produtos, a comercialização pode ser entendida como a síntese do processo do produtivo, visto que é nessa etapa que ocorre a efetivação da geração de valor.

Em função disso, entende-se que o tema da comercialização, seja para o atendimento de um mercado privado, seja para o atendimento de um mercado público (institucional) articula o processo produtivo.

No campo da economia solidária entende-se que a questão da apropriação de valor gerado no processo produtivo pelos EES ganha contornos específicos em favor do trabalho, devido à forma de propriedade e organização dos fatores de produção.

Tal como qualquer empreendimento econômico, os EES apresentam fragilidades em sua forma de articulação e demandam suporte e assessoramento técnico capazes de promover o adensamento das cadeias produtivas no território. Eis aqui a clara visualização da relevância da comercialização, muito embora, a partir de um olhar articulado produção – comercialização – assessoramento técnico.

Vale reforçar que o assessoramento técnico faz parte das bases de serviços, tendo como eixo di-

retivo atender ao processo de integração da produção-comercialização balizado pelas tendências do mercado: ou seja, direcionamento do apoio e assessoramento técnico, integração do apoio técnico no território e cadeia produtiva, definição do produto e agregação de valor, promoção de apoio técnico na organização da economia solidária no território e, principalmente, a definição da equipe técnica.

Nesse sentido, entende-se que esta articulação só terá êxito se tiver como foco um “exitoso” processo de comercialização. Trata-se, portanto, de entender a cadeia de produção-consumo como forma de gestão estratégica.

Nesta perspectiva, é importante tratar dentro das redes e de seus respectivos EES, as seguintes dimensões internas:

- ▶ Produto (crédito; fornecedores; custo-preço; qualidade-transformação; apresentação; marketing; identidade visual).
- ▶ Logística (distribuição; terceirização; ato cooperativo; venda coletiva; formação de redes).
- ▶ Consumidor / mercado (marketing).

Do ponto de vista estratégico pode-se dizer que é fundamental identificar os eixos de integração do processo.

Adicionalmente, em se tratando de EES em seus

respectivos territórios, vale frisar que esta integração deve ocorrer tanto pela perspectiva das trocas materiais (escala de produção, custo/preço, produtividade, qualidade, regularidade etc.), quanto das trocas simbólicas (identidade local, costumes, especificidades das relações sociais, políticas e culturais entre os envolvidos etc.).

Desta forma, a política de integração no território tem a sua importância na capacitação das redes de cooperação como instrumento de diálogo com os EES, sociedade civil e poder público. O papel da integração política no território torna-se elemento fundamental para a construção da estratégia em redes de cooperação. Portanto, a integração política no território passa pela articulação e mobilização no campo da construção da identidade dos EES nas suas lutas políticas locais e valorização das demandas das comunidades, inclusão das suas demandas na realidade nacional e o fortalecimento das relações com políticas públicas. A isso denominamos dimensões externas.

Focar na comercialização, não significa restringir para o campo das trocas materiais, mas também reconhecer as potencialidades de empoderamento dos EES e seus envolvidos na disputa política, como, por exemplo, por meio da participação em fóruns e conselhos (nacional, estadual e municipal). Essa representação política, em última instância, garante o acesso dos EES bem como dos empreendimentos de caráter mais social e/ou de consumo responsável (saúde mental e os grupos de consumo responsável, por exemplo), aos mercados institucionais.

A questão fundamental na estruturação da integração produção/comercialização passa pela identificação do alto potencial de mercado local, nacional e internacional aos produtos de uma economia social e solidária. Mas todo o processo de construção da sustentabilidade não se dá simplesmente por inclusão no mercado nacional e internacional sem antes corrigir as suas condições de sustenta-

bilidade no território e seu projeto de desenvolvimento local. Para tal tarefa, as unidades produtivas em rede de cooperação devem ter como meta a integração de processos internos, balizados principalmente por ferramentas para viabilizar a sua gestão e autogestão: ou melhor, construir procedimentos democráticos e transparência na gestão (definir processos de tomada de decisão coletiva (em assembleia) ter plano de assessoramento técnico definido (assistência técnica, gestão dos processos contábeis, integração das bases de serviços e a formação política.

Para dar mais organicidade nesse processo é necessário superar o problema da gestão da informação. A integração da gestão pode ser definida pela articulação de mecanismos/instrumentos ao procedimento do campo legal, transparência, autogestão e viabilização de instrumentos dos processos de relacionamento dos EES com as redes de cooperação.

Em síntese, partindo da hipótese de que o universo de integração entre as redes no território é permeado pelas trocas materiais e simbólicas, o processo de valorização da integração deve enfrentar as seguintes questões:

- ▶ Quais articulações das redes e/ou cadeias produtivas que poderão ser feitas?
- ▶ Quais as políticas de apoio ao processo de comercialização podem e devem ser desenvolvidas pelo poder público e pelos próprios trabalhadores?
- ▶ De que maneira uma rede se articula com a outra, via comercialização e/ou formação política (base de serviços)?
- ▶ Que experiências podemos tomar como referências para os processos de articulação e mobilização das redes e cadeias produtivas?

Resultados das discussão e avaliação quanto as novas estratégias para o fortalecimento das redes de cooperação para EES

Para dar maior dinâmica nas avaliações e perspectivas da construção de linhas estratégicas para o fortalecimento das redes de cooperação para EES dividiu-se os participantes em 7 grupos de trabalho (GT): três por região, que por sua vez escolheram determinados temas de relevância e pertinência territorial; e quatro grupos temáticos. A saber:

1) O GT representante Região Nordeste apresentou os seguintes eixos:

- Fragmentação política;
- Sombreamento de ações;
- Logística dos empreendimentos;
- Certificação;
- Comunicação;
- Segmentos estratégicos;

2) O GT do Sudeste/Centro-Oeste, apresentou os seguintes eixos:

- Acesso à informação sistematizada sobre as redes;
- Acesso aos materiais das redes, em termos de metodologia e tecnologias sociais;
- Logísticas de integração;
- Integração política em diversos espaços (da Ecosol e não da Ecosol).

3) GT da Região Sul, fez a seguinte proposta de eixos regionais:

- Logística – escoamento e distribuição da produção;
- Fragmentação – integração produtiva e

comercial;

- Capacitação / Ater / técnica / gestão;
- Crédito / financiamento / investimento;
- Formação – campo político ideológico.

4) GT Temático: Formação e capacitação

5) GT Temático: Certificação/selos de qualidade e produção

6) GT Temático: Financiamento e sustentação econômica dos EES

7) GT Temático: Segmentos estratégicos (mulheres, juventude, quilombolas, comunidades povos da floresta e ribeirinhos)

Como seria de esperar alguns temas/eixos foram comuns a todas as regiões. Os eixos da logística e da fragmentação/integração política foram diretamente tratados em todos os grupos de trabalho; os eixos da capacitação, da formação e da certificação apareceram de maneira transversal em todas as discussões. Porém, questões quanto ao compartilhamento/socialização de informações apareceram, ainda que com nomes diferentes, eixo estratégico para ações de planejamento que buscam a integração dos empreendimentos a partir do território. A partir dessa percepção, segue uma proposta de síntese das propostas já aglutinadas por eixos e não mais por região.

PRIMEIRO GRUPO | REGIÃO NORDESTE

Neste grupo aparecem os eixos que concentram uma proposta para o começar a promover a integração entre as redes: o compartilhamento de uma base de informações a ser alimentada e, consequentemente, socializada por todas as Redes.

Os eixos regionais que deram origem a este grupo foram: sombreamento de ações / comunicação / acesso à informação sistematizada sobre as redes / acesso aos materiais das redes em termos de metodologia e tecnologias sociais.

O que fazer?	Como fazer?
▶ Mapeamento do público e empreendimentos solidários. ▶ Aperfeiçoar as ferramentas já existentes e ou criar circuitos de informações entre as redes e os empreendimentos solidários, a exemplo do ciranda.net. ▶ ADS criar um mapa das redes com categorias pré-definidas, que apresente visualmente e objetivamente as redes (locais, áreas de atuação, público, tipos de produto / serviço, etc.) ▶ A partir do mapa, compartilhar informações das redes (metodologias e tecnologias sociais) ▶ Realização de evento para troca de metodologias específicas.	▶ Levantamento entre as redes e maior comunicação entre as organizações. ▶ Levantamento dos canais e ferramentas existentes de informações acerca de mercado, redes de produção, comercialização e distribuição, socialização de metodologias, capacitação comunicadores, divulgação de espaços de vendas, informação sobre feiras. ▶ Usar plataforma digital gratuita e de fácil utilização (google docs). ▶ Alimentar com dados dos projetos fornecidos pela Senaes. ▶ Deixar aberto para alimentação de dados pela entidade.

Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Aproveitar as ações em comum para fortalecer a política e o entendimento entre as redes. ▶ Aperfeiçoar os recursos e ações. ▶ Oportunidade criar as redes de socialização do procedimento de informações. ▶ Conseguir de fato sociabilizar as informações básicas da redes de forma objetiva e sistematizada. ▶ Promoção de uma troca mais consolidada de metodologia.	▶ Risco de contemplar mais alguns empreendimentos em detrimento de outra, além do risco de exclusão de outros. ▶ Dificuldade na alimentação dos dados. ▶ Não atualização dos dados pode inviabilizar a plataforma a longo prazo. ▶ Risco de não romper com os processos de práticas isoladas e não socialização de práticas e informações exitosas.	▶ Compartilhamento das metodologias e tecnologias sociais ▶ Categorizar, complementar, divulgar, sensibilizar e construir uma plataforma e organizar eventos para integração. ▶ Construção de possibilidades de vivência, troca e intercâmbio. ▶ Articulação e integração de ações comuns entre as cadeias produtivas das redes e dos empreendimentos. ▶ Estabelecer circuitos de informações sobre a produção entre as diversas redes. ▶ Identificar: • Organização da produção; • Estrutura; • Certificação; • Tipos de produto/serviço; • Estágio do produto/serviço; • Capacidade produtiva; • Origem dos insumos; • Sistema de produção; • Acesso à crédito produtivo.
Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ Articulação entre as redes e os empreendimentos nas diversas cadeias produtivas e os mercados. ▶ Estabelecer circuitos de informações sobre a comercialização e acesso aos mercados. ▶ Identificar: • Tipos de mercado que já são acessados e os mercados potenciais; • Infraestrutura logística; • Embalagem, marca, rótulo.	▶ Aperfeiçoar os instrumentos de comunicação existentes e criação de novas ferramentas de socialização de informações. ▶ Base de assessoria em comunicação para aperfeiçoar os meios e o desenvolvimento de novos instrumentos. ▶ Construção de uma base comum de orientação técnica, contábil, jurídica para acesso aos mercados. ▶ Relação entre atividades de articulação e mobilização e os produtos técnicos das bases. ▶ Quais regiões estão atuando. ▶ Quais são os tipos de assessoramento. ▶ Principais dificuldades e desafios. ▶ Tipos de formalização.	▶ Criação de uma base comum de metodologias de formação com foco na concepção e na construção popular de desenvolvimento nacional. ▶ Tipos de formação (técnico e político)

SEGUNDO GRUPO | REGIÃO SUDESTE E CENTRO-OESTE

Este grupo foi elaborado a partir das propostas dos eixos da integração/fragmentação política presentes em todos dos grupos de trabalho.

O que fazer?		Como fazer?
▶ Interação entre as organizações. ▶ Integração de agendas de ações comuns. ▶ A partir do mapa, cruzar espaços políticos em comum. ▶ Fórum de socialização das atividades desenvolvidas e identificação da produção e das estruturas existentes. ▶ Identificar espaços ociosos e outros espaços para otimizar comercialização.		▶ Criação de um grupo de trabalho para organizar e articular o fórum. ▶ Cruzar dados. ▶ Promover atividades para pactuar as ações nos espaços. ▶ Construir uma agenda por território com foco nas áreas de atuação das entidades e criar as condições de ampliação do diálogo com as demais organizações.
Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Aproveitar os espaços de integrações locais, regionais e nacionais, a exemplo do congresso nacional de agroecologia no Pará, para articular agendas e ações. ▶ Escoamento e aumento da produção, qualificar a comercialização. ▶ Implemento das ações.	▶ Descontinuidade de participação dos representantes das organizações nos espaços de integração. ▶ Incompatibilidade de agenda e sobre carga das ações das entidades. ▶ Informações não serem socializadas. ▶ Manutenção da fragmentação. ▶ Não operacionalização da estratégia definida.	▶ Para área rural: ATERs ▶ Projetos de leis e políticas públicas locais que podem servir de exemplo para outras articulações em outros territórios. ▶ Unificação das atividades de EES de produção. ▶ Organização da produção entre EES de acordo com a demanda. ▶ Otimizar estruturas de produção. ▶ Aprimorar os instrumentos de planejamento produtivo e integrar as cadeias de produção de acordo com as potencialidades locais, territoriais, regionais para identificar e qualificar a oferta e demanda de produtos, bem como, incentivar a cultura organizacional e de planejamento.

Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ PNAE e PAA: entender se as prefeituras estão integradas, e promover debates com sociedade civil. ▶ Fomento à crédito e recursos: quais são as entidades dos territórios. ▶ Criar mecanismos de soma e não concorrência, fortalecimento dos produtos do empreendimento de EES. ▶ Distribuição da produção e produtos entre empreendimentos de EES. ▶ Integrar os procedimentos e práticas de acesso ao mercado seja ele, das compras públicas e ou mercados diversos.	▶ Planilhas de produtos, produtores e quantidades a serem produzidas de acordo as demandas. ▶ Estudo de viabilidade de agroindústrias.	▶ Atividades pedagógicas (PNAE). ▶ Mapear as entidades / setores “temáticos” que podem trazer formação temática para as redes e os territórios (Ex.: SPM, SEPIR, SNJ, etc.). ▶ Momentos de formação unificadas entre diversos ramos de EES. ▶ Proporcionar a visão global de produção das redes envolvidas. ▶ Criação de uma base comum de metodologias de formação com foco na concepção e na construção popular de desenvolvimento nacional.

TERCEIRO GRUPO | REGIÃO SUL

O terceiro grupo foi elaborado a partir das propostas dos eixos da logística dos empreendimentos presentes em todos dos grupos de trabalho.

O que fazer?		Como fazer?
▶ Elaborar um plano de logística integrada que envolva os empreendimentos, as redes, as entidades e novos parceiros externos. ▶ A partir do mapa, cruzar ações nos âmbitos comercialização (eventos em comum, locais e espaços de comercialização); sustentabilidade (captação de recursos); criação de arranjos/ redes de redes. ▶ Mapear estruturas de logística e roteiros de comercialização já existentes pelos EES. ▶ Cada organização fazer mapeamento de pontos de coleta e entrega da produção e estrutura de transporte. ▶ Repassar informações para o fórum.		▶ Levantamento do conjunto da estrutura mínima dos empreendimentos com foco na atuação territorial seja ela urbana ou rural e mapeamento de rotas e infraestrutura convencionais. ▶ Visita técnica de coleta de dados e informações das estruturas existentes. ▶ Cruzamento dos dados das redes. ▶ Promover atividades para pactuar as logísticas (de reuniões pontuais à grandes encontros). ▶ Otimização das estruturas existentes e pontos de comercialização já existentes.
Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Parceria entre os empreendimentos e as empresas de carga, transporte, armazenamento convencionais. ▶ Integração da logística com vista diminuir o impacto do custo para os empreendimentos. ▶ Intercambiar produtos entre os empreendimentos. ▶ Implementar as integrações. ▶ Criar canais de escoamento de produtos em grandes polos consumidores.	▶ Risco de inviabilização dos empreendimentos em função de equívoco e/ou inexistência de planos de logística solidária. ▶ Informações não serem socializadas. ▶ Manutenção da fragmentação. ▶ Aumento do custo da logística, não ter produção necessária.	▶ Integração dos planos de produção e logísticas tendo como prioridade as bases comuns de produção e intercâmbio de produtos entre os territórios e regiões. ▶ Mapear produtos e escala de produção. ▶ Mapear estruturas de armazenamento existentes e as necessárias. ▶ Viabilização de assessorando técnico. ▶ Manter e socializar banco de dados atualizado, desenvolvimento de um software de gestão. ▶ Mapear e identificar necessidades de veículos. ▶ Compartilhamento / troca de insumos. ▶ Criação de arranjos produtivos e/ou redes de redes.

Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ Articulação de planos de logística, identificando a logística mínima de transporte, e armazenamento, com vista a viabilizar as centrais de comercialização por território. ▶ Identificação e ampliação dos pontos de vendas. ▶ Aproximação com os grupos de EES urbanos e rurais. ▶ Representação comercial. ▶ Elaboração de um plano de logística comercial. ▶ Formação de preço. ▶ Prazo de entrega.	▶ Construção de uma base comum de orientação técnica, contábil, jurídica, comercial para acesso aos mercados. ▶ Assessoramento na área de marketing. ▶ Padronização e rotulagem. ▶ Assessoria na área da gestão do EES. ▶ Otimização do transporte. ▶ Transversalidade de integração logística. ▶ Potencializar as ações existentes e a intersecção dos projetos.	▶ Criação de uma base comum de metodologias de formação com foco na concepção e na construção popular de desenvolvimento nacional. ▶ Formação de gestores e equipas ▶ Apropriação do conhecimento comercial. ▶ Vivência. ▶ Formação para captação de recursos e elaboração de projetos (para as instituições e redes de EES).

QUARTO GRUPO TEMÁTICO | FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

O quarto grupo foi elaborado a partir das propostas dos eixos formação - campo político ideológico / capacitação / ATER / técnica / gestão... que aparecem de forma transversal em todos os grupos de trabalho

O que fazer?		Como fazer?
▶ Espaços de formação política de base com conteúdo políticos e ideológicos (classe, gênero, feminismo, consumo, solidário, cooperação). ▶ Organização de espaços de intercambio de vivência e troca de experiências entre organizações. ▶ Formação para lideranças. ▶ Identificar a real demanda de capacitação. ▶ Identificar pessoas (profissionais) capacitados e comprometidos para atender as demandas, ▶ Articular e adequar as políticas de capacitação profissional (Pronatec, Pronera, escolas técnicas etc.) para que atendam as demandas e a realidade dos EES e redes.		▶ Organizar currículo integrado de conteúdos e temáticas. ▶ Constituir um grupo de trabalho entre conselho gestor de redes e o Cefes. ▶ As organizações devem construir junto com os EES ou produtores as reais demandas. ▶ Articular parcerias coletivas com as instituições ofertantes (universidades, institutos, Sistema S, órgãos públicos) e qualificar as chamadas públicas de ATER para se adequar as demandas reais dos EES e produtores. ▶ Construir critérios de seleção de profissionais de ATER e qualificação profissional voltados para economia solidária, cooperativismo, agroecologia e/ou comprometidos com uma visão de mundo solidária.
Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Conjuntura política. ▶ Envolvimento de um maior número de pessoas. ▶ Participação das mulheres e jovens. ▶ As políticas públicas já existentes (Pronatec, chamadas públicas de ATER, Pronera, institutos federais, universidades, escolas técnicas). ▶ Temos muitas pessoas capacitadas no meio dos nossos movimentos ou entidades que podem atender as demandas com qualidade e compromisso.	▶ Formar sempre as mesmas pessoas. ▶ Fragilizar campo político das organizações. ▶ Ser enquadrados pelos critérios, normas e fiscalizações das instituições e entidades que realizam as ações de capacitação e ATER de forma tradicional / convencional e burocrática. ▶ Seleção burocrática e meritocrática que exclui profissionais qualificados e comprometidos com os movimentos.	▶ Produção dentro de uma estratégia local que contemple os EES e a realidade e comercialização. ▶ Realizar formação que incorpore o debate sobre economia feminista para superação dos marcos da divisão de trabalho, considerando todas as dimensões necessárias para produção da vida. ▶ Formação e composição de custos.

Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ Gestores que acompanhe e organizem processo de comercialização. ▶ Formação que contemple o comércio e consumo justo e solidário.	▶ Assessoramento permanente para empreendimentos, em áreas multidisciplinares. ▶ Autogestão dos EES. ▶ Formação e composição de preços. ▶ Tecnologias sociais.	▶ Contemplar realidade dos EES. ▶ Formação de técnicos. ▶ Formação de gestores. ▶ Formação de associados. ▶ Formação dos dirigentes. ▶ Metodologias participativas, que promovam a emancipação trabalhador. ▶ Formação continua com foco no território.

QUINTO GRUPO TEMÁTICO | CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE E PRODUÇÃO

Neste grupo aparecem os eixos que tratam da certificação/selos de produtos.

O que fazer?		Como fazer?
▶ Se apropriar dos conjuntos do arcabouço jurídico sobre os procedimentos de certificação, Suasa, mapa, MDA, selo da agricultura familiar, certificação de comércio justo. ▶ Desburocratização das certificações para produtos da ES, criar selos facilitados para ES, conforme realidade dos empreendimentos em questão.		▶ Realizar seminários de nivelamento de informações acerca das principais mudanças o que houve na legislação. ▶ Realizar levantamento das condições atuais de certificação dos empreendimentos. ▶ Regulamentação e implantação do Suasa, como forma de unificar as certificações.
Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Oportunidade de apropriação da legislação pertinente. ▶ Orientação dos empreendimentos para acesso as políticas de certificação. ▶ Comercialização com certificação e entrada em novos mercados.	▶ A falta de recursos por parte dos empreendimentos para adequação na legislação pertinente. ▶ Burocracia para implementação.	▶ Certificação dos produtos. ▶ Certificação das agroindústrias. ▶ Orientação dos procedimentos de acesso ao conjunto de políticas de certificação e inspeção sanitária e criar uma política de estruturação dos empreendimentos, viabilizando um ambiente favorável a agregação de valor ao processo produtivo.
Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ Produtos com padronização de embalagens e rotulagens. ▶ Certificados de origens e procedência. ▶ Potencializar o acesso aos mercados com a simbologia das certificações e viabilizar agregação de valor com acesso aos procedimentos de inspeção sanitárias e agro-industrialização.	▶ Acompanhamento e orientação aos produtores. ▶ Assessoramento jurídico para acesso as políticas de certificação.	▶ Formação para manter e aprimorar a produção certificada. ▶ Criar espaços de nivelamento de informações acerca do arcabouço jurídico das legislações pertinentes.

SEXTO GRUPO TEMÁTICO | FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DOS EES

O sexto eixo que se refere ao financiamento, que embora só tenha sido discutida em um dos grupos apresenta a relevância para o planejamento.

O que fazer?		Como fazer?
▶ Fórum de debate com Senaes, BNDES, Caixa, BB e conselho gestor de redes; manter pauta periódica para construção de uma estratégia de financiamento dos EES.		▶ Realizar reuniões periódicas deste fórum no conselho gestor das redes.
Oportunidades	Riscos	Produção
▶ Viabilização e financiamento dos EES, canal direto com instituições financeiras.	▶ Burocracia do crédito e investimento.	▶ Certificação dos produtos. Crédito para investimentos de EES. ▶ Crédito para produção. ▶ Crédito com juros acessíveis.
Comercialização	Assessoramento técnico	Formação
▶ Crédito para logística e infraestrutura de armazenamento. ▶ Crédito para capital de giro para EES.	▶ Acompanhamento aos empreendimentos financiados. ▶ ATER para produção.	▶ Capacitação para gestores dos EES.

SÉTIMO GRUPO TEMÁTICO | SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

Por fim, a proposta de eixo de segmentos estratégicos foi apresentada por um grupo, mas não houve desdobramento em termos de produção, comercialização, assessoramento técnico e formação. Contudo, mostra uma sensibilidade quanto à importância destes segmentos.

O que fazer?		Como fazer?
▶ Aprimorar os espaços de discussão e aprofundamento do debate acerca das temáticas de mulheres, da juventude, dos quilombolas, dos indígenas, respeitando a diversidade e especificidade das redes e dos empreendimentos.		▶ Efetivação de ações que evidencie o papel estratégico dos segmentos de mulheres, jovens, quilombolas, indígenas no processo organizativo.
Oportunidades	Riscos	
▶ Oportunidade consolidar o protagonismo desses segmentos organizados no processo de construção da economia solidária em suas diversas redes e empreendimento.	▶ Risco consiste em manter esses segmentos na inviabilidade histórica..	



Primeira reunião do Comitê Gestor | Brasília 19 a 21/ago/2014

Nesta atividade (planejamento estratégico) foram levantados os eixos regionais que os grupos validaram como relevantes para romper com o isolamento político das redes e a promoção da integração no território.

- 1) **Informação**
- 2) **Integração**
- 3) **Logística**
- 4) **Capacitação**
- 5) **Certificação**
- 6) **Financiamento**
- 7) **Segmentos estratégicos**

Os participantes dessas oficinas de planejamento estratégico (4) estiveram de acordo quanto à necessidade estratégica dos atores se reconhecerem no território e da necessidade de construir, como primeiro passo, uma ferramenta de socialização de informações.

Esta ferramenta, verdadeira tecnologia social, permitiria a integração de produção, comercialização e circuitos de logística nos territórios e, quando necessário, além das fronteiras territoriais.

Ficou evidente que cada rede já tem metodolo-

gias específicas para enfrentar cada uma das questões relacionadas à produção e comercialização, falta integrar tais ações com as ações de outras Redes e/ou outros atores que atuam no território.

Somente a partir dessa união local será possível ganhar protagonismo enquanto movimento ocupar os espaços de políticos decisórios quanto aos rumos das políticas públicas.

Também ficou clara que as redes ocupam protagonismo na organização dos empreendimentos econômicos solidários no território (quando as redes são nacionais, cabe destacar importância do braço regional), por esta razão elas devem atuar como verdadeiras formadoras, assessoras e para isto devem se capacitar sempre.

Este tipo de metodologia de planejamento é compatível com a visão acerca da importância das institucionalidades que se formam para atender aos EES, neste caso a institucionalidade da rede é fundamental para dialogar com as outras institucionalidades presentes no território, bem como com as institucionalidades em nível estadual e federal.

Na publicação **Redes de Cooperação Solidária: Elementos para mobilização e articulação de redes nos territórios** pretende-se destacar a importância do protagonismo das redes nesse processo de integração econômica e política no território. Bem como, a socializar as experiências já relatadas pelas redes nas oficinas anteriores aglutinadas pelos eixos aqui selecionados e relatados.



Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS

Rua Ulisses Cruz, 46, Belenzinho / São Paulo - São Paulo / CEP 03077-00
www.ads.org.br / (055-11) 2799.49.99

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação Geral do Projeto

Áreas Técnicas – responsáveis

Redes de Produção Solidária

Redes de Comercialização Solidária

Redes de Assessoramento

Técnico (Bases de Serviço)

Planejamento

Educação Popular e

Economia Solidária

Técnicos de Campo

Agentes de Desenvolvimento

Área Administrativa,

Financeira e Física do Projeto

Responsáveis diretos

Equipe de Apoio à Área Adm.

Financeira e Física

Edição, revisão e projeto gráfico

Almir dos Santos Alves (economista)

Dimas Alcides Gonçalves (economista)

Leandro Pereira de Moraes (economista)

Eliane Rosandiski (economista)

Jeferson de Oliveira Souza (sociólogo)

Cláudio Nascimento (educador popular e
especialista em economia solidária)

Lucimere da Silva Leão (cursista de Adm. Empresas)

Cássia de Souza Ribeiro (graduada em Gestão Financeira):
coord. administrativa, financeira e física do Projeto
Júlio Cesar Motta – assistente adm. fin. e físico do Projeto
(graduado em Educação Física)

Tânia Donizeti Sensen – assistente adm. fin. e física do
Projeto (cursista em Gestão Empresarial)

Meriam Martins Silva e Fernando de Jesus Oliveira
(cursista em Contabilidade)

Editora Limiar (www.editoralimiar.com.br)



Coordenador Geral
Ari Alorald do Nascimento

Coordenador
Administrativo Financeiro
Aparecido Donizeti da Silva

Coordenadora de Formação
Edjane Rodrigues Silva

Coordenador de Crédito
Antonio Carlos Spis

Coordenadora Adjunto
Maria das Graças Costa

Coordenador Adjunto
Marco Antonio A. Pimentel

Conselho Fiscal
Jasseir Alves Fernandes
Antonio Souza Ribeiro
Eduardo Lírio Guterra

Tiragem 500 exemplares | Distribuição gratuita | autorizada a reprodução parcial do conteúdo desde que citada a fonte,

Este Caderno Pedagógico é parte do conjunto de publicações gerado a partir da execução das ações do Projeto "Redes: Passos Para a Sustentabilidade", executado pela Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS, tal qual exposto no Projeto Base que é parte integrante do Convênio 00028/2.013 – SICONV 782975/2.013, firmado entre a Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho (SENAES/MT) e a Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS.

**AGÊNCIA DE
DESENVOLVIMENTO
SOLIDÁRIO**



Redes de Cooperação Solidária

ELEMENTOS PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE REDES

Uma contribuição para a
perspectiva de integração



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

