

Redes de Cooperação Solidária

**ELEMENTOS PARA MOBILIZAÇÃO
E ARTICULAÇÃO DAS
REDES NOS TERRITÓRIOS**



*“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 MOBILIZAÇÃO
E ARTICULAÇÃO DAS
REDES NOS TERRITÓRIOS



Sumário

Capítulo primeiro	Resultados e indicativos do balizamento conceitual e metodológico	
	Dos principais resultados e indicativos do balizamento conceitual e metodológico	9
	Perspectiva política	10
	Perspectiva da integração da produção/comercialização	10
	Superação das ausências	10
	Confluências dos resultados	11
Capítulo segundo	Principais resultados e indicativos do planejamento regional, do planejamento nacional e da mobilização e articulação	
	Organização da produção	18
	Assessoramento técnico e gerencial	19
	Consultorias especializadas	19
	Inserção em mercados diversificados	19
	Acesso a políticas públicas	19
	Articulação e incidência em políticas públicas	19
	Recuperação e funcionamento de projetos já existentes	21
	Estruturação e funcionamento de bases de serviço de comercialização	21
	Projetos estratégicos para acesso a mercados	21
	Estruturação e funcionamento de cooperativas de produção e comercialização	21
	Principais necessidades das bases de assessoramento e algumas oportunidades	22
	Em nível nacional e internacional	23
	Em nível dos municípios/territórios	23
	Recomendações gerais	27
	Os espaços compartilhados da economia solidária	32
	Referências	33



III Encontro Nacional da Rede Juvexol | Brasília 5 a 7/dez/2017

Os resultados gerais das várias fases do Projeto **“Redes Solidárias: Passos Para a Sustentabilidade”** oferecem um conjunto importante de informações que podem subsidiar a elaboração de políticas públicas para o fomento às redes de cooperação. Apresentamos nesta publicação os resultados e os principais indicativos coletados durante a execução do PROJETO.



CAPÍTULO PRIMEIRO



Resultados e indicativos do balizamento
conceitual e metodológico



Seminário Nacional de Avaliação | Brasília 13 a 15/dez/2016

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



Dos principais resultados e indicativos do balizamento conceitual e metodológico

O balizamento conceitual e metodológico, bem como a primeira reunião do **Comitê Gestor do Projeto**, trouxeram a lume a compreensão de que a prática cotidiana das várias redes de cooperação e dos empreendimentos econômicos solidários (EES) que a elas se vinculam, ainda é marcada por traços bastante nítidos de fragmentação; decorre daí que, em uníssono, todas as entidades participantes do Projeto se colocaram na perspectiva da necessidade de busca permanente da **INTEGRAÇÃO** das ações. Esta foi, aliás, a palavra-chave da primeira reunião do Comitê Gestor do projeto **Redes Solidárias**. Integração, aqui, não significa, obviamente, absorção de uma rede por outra, mas, sim, que admite-se e reconhece-se as diferenças, ao mesmo tempo que afirma-se ser possível, em um ambiente diverso, de singulares trajetórias e históricos, integrar ações com vistas à superação de situações adversas, que tocam os vários atores que atuam em um campo comum de ação política e econômica, chamado economia solidária, ou as “múltiplas economias solidárias”, dada a sua diversidade em termos de segmento populacional ao qual se vincula, saberes, níveis e formas de organização, porte econômico etc., mas que ao mesmo mantêm-se unificados em torno dos princípios da economia solidária.

Com efeito, a própria narrativa das redes de cooperação solidária apontou que essa fragmentação contribui com a formação de um conjunto de “campos de ausências”, ou seja, uma situação ocupada pelo sentimento e pela expressão “falta (ou ausência) de políticas de crédito para a economia solidária”; “falta (ou ausência) de assessoramento técnico para a economia solidária”; “falta (ou ausência) de políticas de educação e formação em economia solidária”. Foi interessante notar que, ao mesmo tempo em que se constata a existência dessa fragmentação e desse campo de “ausências”, as narrativas das 24 entidades ali reunidas, trouxeram à tona a existência de uma enorme riqueza em termos de organização política e social, de assessoramento técnico, de práticas de comercialização, mas

que ocorrem, ainda, na maioria das vezes, apenas numa relação rede e seus empreendimentos econômicos solidários.

Da leitura dessa riqueza e diversidade em termos de níveis e formas de organização, de práticas, experiências etc., as redes de cooperação solidária apontaram que o sucesso das ações deve envolver outras redes e EES para além do nível da localidade ou território, abrindo espaços para a colheita propiciada pela captura de sinergias existentes entre os vários saberes e as várias práticas existentes das redes e dos EES, bem como dos vários níveis organizativos em que se encontram as próprias redes e os EES que a elas de alguma forma se vinculam. A troca, o intercâmbio e a construção de ações integradas de experiências e saberes são fatores fundamentais para o crescimento sustentável e perene das múltiplas economias solidárias.

Assim, partindo dessas constatações, as redes de cooperação solidária sublinharam que para se avançar nos processos integrativos há que se trilhar duas grandes perspectivas que se articulam e se complementam:

► **Integração a partir de uma perspectiva própria ao domínio econômico; e**

► **Integração a partir da perspectiva política.**

Em termos conceituais mais amplos, estas duas perspectivas encontram-se delimitadas pelos campos das “trocas materiais” e “trocas simbólicas”.

As redes de cooperação solidária ainda sublinharam que para avançarmos nesse processo integrativo, seja em termos da integração a partir de uma perspectiva própria ao domínio econômico e/ou a partir da integração tendo como ponto de partida a perspectiva política, é necessário avançar em termos do conhecimento mútuo (rede-rede) e do autoconhecimento (rede enquanto objeto de reflexão por ela mesma), e tê-los como instrumentos permanentes que embasam e sustentam os processos integrativos construídos neste campo (economia solidária), esses obviamente desencadeados

pela vontade política dos atores que nele atuam.

A construção do conhecimento mútuo (rede-rede) e do autoconhecimento (rede enquanto objeto de reflexão por ela mesma), ainda segundo os resultados do Balizamento Conceitual e Metodológico, devem passar pela compreensão dos processos integrativos a partir de uma perspectiva própria ao domínio econômico e/ou da perspectiva política, sendo que esses processos desdobram-se em:

PERSPECTIVA POLÍTICA: a relação política possibilita o alcance maior para a construção da identidade entre o processo “local” e as alianças com outras comunidades para o enfrentamento dos mesmos problemas para definir o espaço de políticas no contexto da economia solidária. Pela perspectiva política, pode-se identificar o processo histórico-social programático das comunidades para efetivar as lutas políticas tendo em comum as mesmas concepções de mundo no campo do processo produtivo e da construção da cooperação.

PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO DA PRODUÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO: o ponto mais importante é a integração da produção com outras esferas de inserção do conceito de rede de cooperação solidária. As esferas de integração passam, em primeiro lugar, pela integração da produção com a comercialização em rede. O binômio **produção/comercialização** não é concebido separadamente nas narrativas das organizações: a integração se dá em outras esferas tendo principalmente a comunidade como centro das demandas. A integração com políticas sociais de educação e lazer, integração com a autogestão e processos participativos, integração com o território e o poder local, integração com as políticas públicas pela comercialização institucional (política de compras governamentais) são os melhores exemplos. A integração também se dá particularmente na relação da “**produção/produção vendi-**

A comercialização é a vértebra de todo o trabalho das redes de cooperação solidária, entretanto, o elemento que ressalta como potencial para organizar e coesionar as várias demandas do território são as bases de assessoramento

da”, que indica conceitualmente a concepção de que a produção não pode ser vista separadamente da comercialização. Aqui se integram três proposições no Balizamento Conceitual e Metodológico:

► As proposições políticas, representadas pelo histórico-social da comunidade e do conjunto da economia solidária;

► O próprio processo produtivo: técnicas, costumes e a identidade produtiva dada pela cadeia produtiva e a perícia do trabalhador;

► A formação da escala de produção para integração às redes de cooperação solidária para viabilizar os processos produtivos (os parâmetros da capacidade física de produção, capacidade de produção em rede e capacidade de comercialização).

Assim, o conjunto integrativo em rede de cooperação solidária torna-se estratégia para viabilizar a sustentabilidade em três esferas particulares:

► O território;

► Os empreendimentos;

► A política de redes de cooperação solidária.

Aqui, destaca-se que a comercialização (produção vendida) é a vértebra de todo o trabalho das redes de cooperação solidária. Entretanto, o elemento que ressalta como potencial para organizar e coesionar as várias demandas do território são as bases de assessoramento, ao alinhar as demandas e criar instrumentos para a superação das ausências por meio do assessoramento técnico e formação com foco na viabilização da produção e comercialização (plano de negócios, planejamento estratégico, planos de redes de cooperação solidária e planos de cadeias produtivas), autogestão, articulação de políticas públicas, desenvolvimen-

to territorial e a constituição dos parâmetros de sustentabilidade.

Portanto, isso ensaja:

| SUPERAÇÃO DAS AUSÊNCIAS (FALTAS DE...): a superação das ausências passa pela articulação das bases de serviços com as redes de cooperação solidária para viabilizar a integração das diversas esferas de demandas das comunidades e dos empreendimentos solidários.

| CONFLUÊNCIAS DOS RESULTADOS: alcances maiores do que a produção e/ou a comercialização propriamente dita, sendo que os resultados esperados passam pela articulação de políticas sociais de educação, lazer, cultura, de direitos humanos, de gênero, juventude etc. Por essa constatação, a apropriação do Balizamento Conceitual e Metodológico delimita os resultados pelo conceito de “confluência de resultados”, tendo como princípio as trocas nas mais diversas esferas da vida e

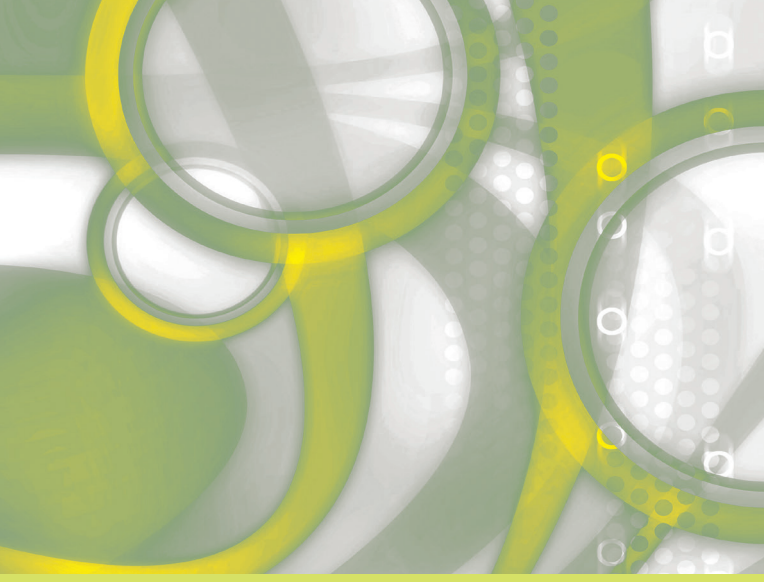
sua capacidade de construir uma narrativa além da troca material.

Tão importante quanto o entendimento e a delimitação do ambiente a ser construído os processos de integração, foi a assimilação pelas redes quanto ao seu papel de animadoras do processo de integração local. Em especial, a importância de as redes de cooperação solidárias assumirem sua função de suporte e assessoramento para estruturação econômica e política dos EES em sua base territorial, fundamentalmente, e seu protagonismo na construção dessa **integração**.

Assim, essas duas perspectivas (interdependência estratégica e compreensão das “várias economias solidárias”) constituíram os componentes centrais para delimitar as perspectivas integradoras a serem construídas em termos de redes de cooperação solidária, funcionando como “pano de fundo” para o desenvolvimento dos processos de planejamento requeridos para a construção da integração das ações.



Oficina de balizamento conceitual e metodológico | Recife 23 a 25/nov/2014



CAPÍTULO SEGUNDO



Principais resultados e indicativos
do planejamento regional, do
planejamento nacional e
da mobilização e articulação

Delimitadas no Balizamento Conceitual e Metodológico as duas grandes perspectivas integradoras, foi possível avançar em termos do exercício do Planejamento Estratégico Regional e Nacional, não propriamente no sentido restrito de formulação de planos de ação detalhados por região ou nacionalmente - o que manteria adstritos aos contornos gerais dos ferramentais próprios das técnicas de planejamento estratégico -, mas de buscar a construção de ferramental metodológico capaz de fazer avançar em termos de estratégia integrativa.

Assim, ressaltam-se duas situações interessantes que surgiram no exercício do Balizamento Conceitual e Metodológico e no exercício do planejamento estratégico, que apontaram pistas valiosas para avançar rumo à construção desta estratégia integrativa:

- Que as redes de cooperação solidária são organizações com grande capilaridade no território;
- Que existe, segundo apurado pelo próprio exercício do planejamento estratégico, uma agenda comum às redes de cooperação solidária e aos EES;
- Foi consensual que as bases de assessoramento são institucionalidades que extrapolam o assessoramento técnico “stricto sensu”, e que por isso são o instrumento capaz de articular a ponta da produção com a ponta da comercialização gerando a possibilidade da agenda comum mencionada no item anterior.

É importante mencionar que essa constatação não sobreleva o conceito das trocas materiais em detrimento das trocas simbólicas, mas enseja a hipótese de que elas podem – e devem – continuar a atuar de forma capilarizada, porém integradas, por meio de núcleos ou coletivos temáticos, abor-

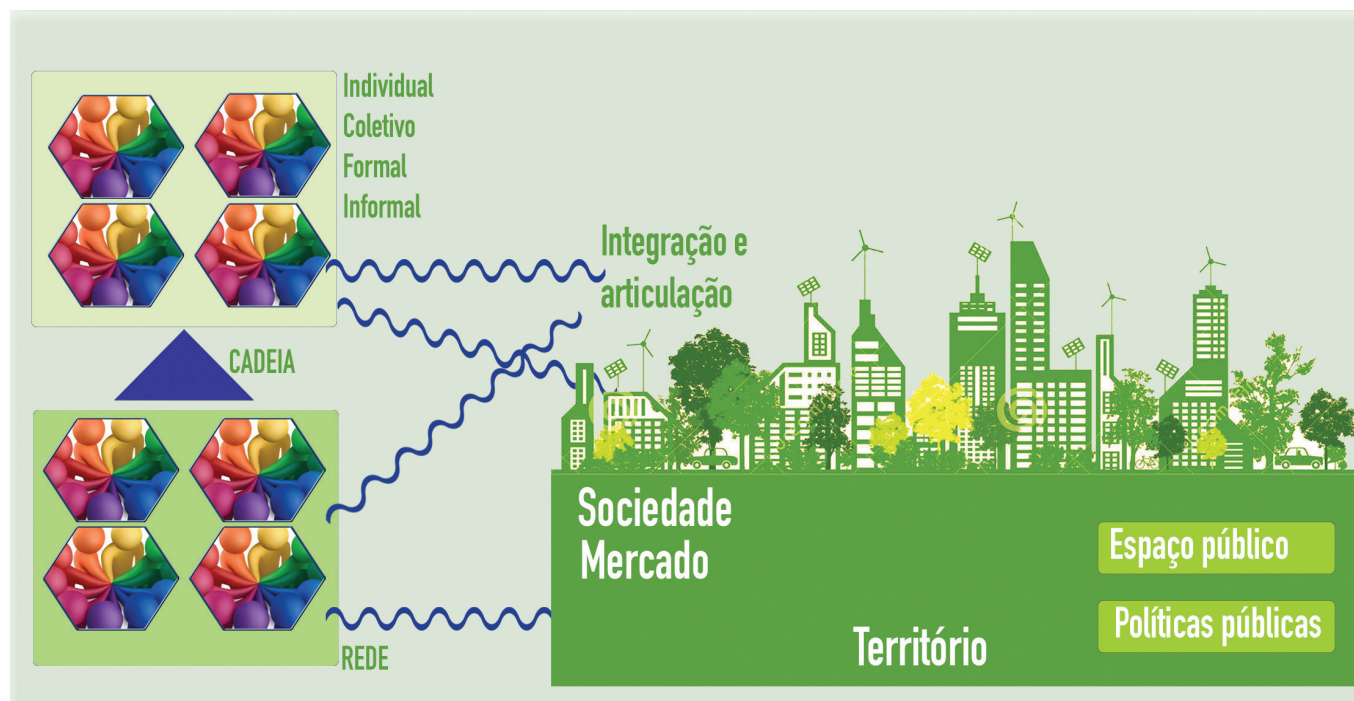
dando questões demandadas pelos próprios EES. Isso aponta para a necessidade de desenvolver ferramentas metodológicas para superar os gargalos e fortalecer o protagonismo das redes de cooperação solidária; mais especificamente aponta-se para a necessidade de criar estratégias para promover a integração no nível do território e superar a fragmentação. Há, como assinalado, evidentes vantagens nesse tipo de arranjo de cooperação local possibilitado pelas redes de cooperação solidária, o desafio passa a ser o de encontrar uma solução para estreitar tais distâncias. Voltaremos a tratar desse aspecto mais adiante, uma vez que parece bastante relevante em termos de formulação estratégica na construção de ações integradas.

As oficinas de planejamento estratégico propiciaram, de forma geral, uma nova rodada de diálogos com os grupos¹, em foi possível identificar os principais elementos capazes de promover a articulação e integração dos EES às redes e entre as redes de cooperação solidária no território. Essa identificação de elementos necessariamente passou – e devem sempre passar - pela recuperação histórica da formação de cada rede no território, bem como da identificação das demandas atuais de cada grupo/rede de cooperação solidária, com o objetivo de reafirmar dentro do grupo quais os elementos que os unem. É importante dizer que aqui entra o conceito de território, que matizará e jogará luz sobre a construção da estratégia integrativa.

As oficinas de planejamento estratégico tiveram como tema central a construção de **AMBIENTE DE INTERDEPENDÊNCIA ESTRATÉGICA** (algo já apontado no balizamento conceitual e metodológico). Tal tema levou em conta dois níveis distintos e complementares: o papel das institucionalidades e o resultado do balizamento conceitual e metodológico delineado na primeira fase.

Conforme sintetizado no diagrama acima, observa-se que para romper o isolamento e a fragi-

1. Em uma perspectiva de resignificação da ideia de redes de cooperação solidária, as três oficinas regionais realizadas entre maio e junho de 2015 promoveram o “encontro” e a articulação das institucionalidades (Senaes e organizações) para a realização de um primeiro exercício, que, partindo da trajetória histórica de cada entidade/rede e de suas demandas atuais, propiciasse indicativos metodológicos para a superar a fragmentação e as chamadas “ausências” (fragilidades quanto ao assessoramento técnico, ao crédito, à formação/educação etc.).



Elaboração: equipe técnica da ADS

lidade do empreendimento individual, o objetivo estratégico é a promoção da INTEGRAÇÃO e a ARTICULAÇÃO desses empreendimentos no território. Como já definido anteriormente, as bases de assessoramento representam a institucionalidade capaz de influenciar esta articulação estratégica. Tal capacidade será tanto maior quanto maior for seu conhecimento acerca dos espaços públicos de poder.

Ao longo da realização das três oficinas de planejamento estratégico o tema da articulação ganhou mais profundidade, incorporou a dimensão política e assumiu a dimensão da territorialidade. A necessidade de identificar o espaço para atuação das redes de cooperação solidária e consequentemente a construção de planos estratégicos trouxe à tona uma reflexão quanto ao próprio conceito de território e dos espaços de poder. Mais especificamente, do protagonismo que as redes de cooperação solidária devem assumir na apropriação desses espaços. Essa questão será a orientadora das oficinas de articulação e de mobilização que serão trabalhadas mais adiante no Projeto. Voltaremos a isto no momento oportuno, no momento retomaremos, de forma sucinta, como foi (re)construído o conceito de território, visto que ele é o elemento chave para entender o papel a ser exercido pelas

redes de cooperação solidária tanto no âmbito organizacional como no político.

O conceito de território que foi (re)construído permite que o tema do desenvolvimento territorial seja abordado a partir da noção de Empreendimento Econômico Solidário (EES), organização típica da economia solidária, pois entende o desenvolvimento territorial a partir da ideia do desenvolvimento “endógeno” de economias de dinâmicas territorializadas, assentadas na cooperação, na aprendizagem, nos conhecimentos tácitos, nas culturas técnicas específicas e nas inter-relações sinérgicas.

Esta noção está centrada na cultura da organização (do empreendimento) e é uma síntese da visão da territorialidade em que tais empreendimentos estão circunscritos, sendo, portanto, as noções de desenvolvimento local e sustentabilidade derivados dessa compreensão e da institucionalidade em que o processo produtivo ocorre.

Ao se referir ao desenvolvimento territorial tem que se considerar a importância das seguintes dimensões:

■ **SOCIOECONÔMICA:** relacionada com a criação, acumulação e distribuição da riqueza;

■ **SOCIAL E CULTURAL:** implica qualidade de vida, equidade e integração social;

■ **AMBIENTAL:** se refere aos recursos naturais e a sustentabilidade dos modelos de médio e longo prazo;

■ **POLÍTICA:** trata-se de aspectos relacionados à governança territorial, bem como ao projeto coletivo independente e sustentável.

Quando tais dimensões são incorporadas à noção de espaço/território, seu conceito se amplia para além da noção geográfica e econômica, e passa a incorporar as instâncias política, cultural e da cidadania. Esse é o conceito a ser apreendido.

Nesta visão, cada território tem seu histórico e sua cultura, que poderia ser chamado de ecossistema. Nesse território, as cidades se articulam em torno da vida/trabalho e resultam de lutas/disputas anteriores, por isso suas características são historicamente determinadas. Diante disso, a política é algo inerente ao território, tal como as construções/edificações que “contam” a trajetória de de-

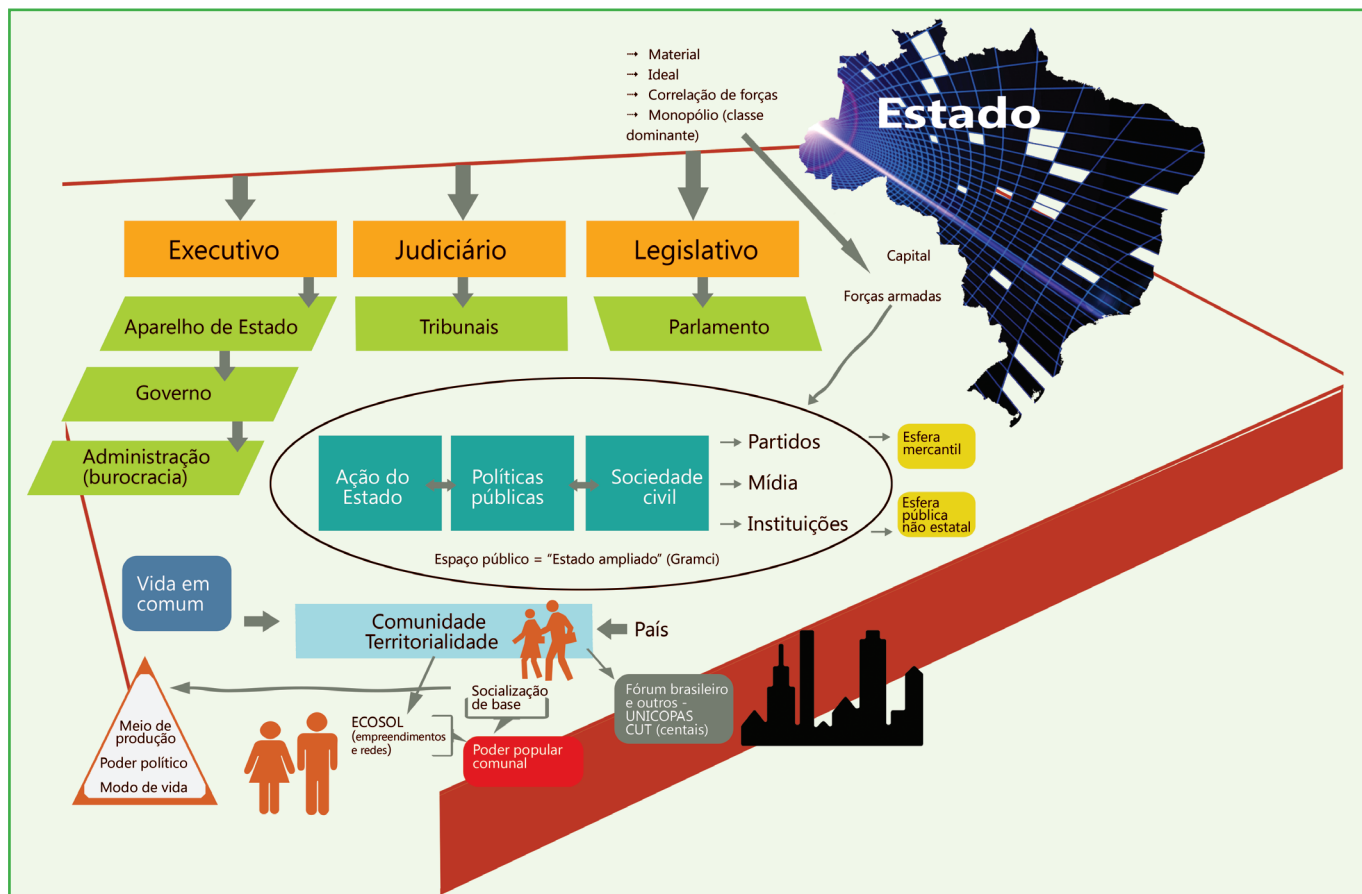
seenvolvimento.

O Estado, por meio de seus diferentes poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) promove ações de políticas públicas no que diz respeito à vida em comum. A política pública é a forma pelo qual o Estado atua na sociedade, ela expressa os interesses da sociedade.

O conceito de territorialidade complementa a noção ampliada de território, pois mostra que a configuração das políticas públicas que o Estado oferece à sociedade é uma síntese da construção social presente no território. Neste caso, as redes integram essas forças de territorialidade com capacidade de interferência na construção das políticas públicas.

Todo território é, portanto, um espaço dinâmico que está se transformando a partir da construção da territorialidade.

Segundo essa lógica, a globalização é uma forma de territorialização, que marca a vitória de determinadas forças. Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) também atuam no espaço, mas têm princípios diferentes do capitalismo de mercado. Esse ponto remete à importância de se compreender a cartografia do território que, mais do



que um diagnóstico, mostra como se movimentam as forças políticas que nele atuam.

Considerando que o Estado é espaço em que se exerce a territorialidade e que suas políticas são formuladas a partir das relações representativas da sociedade, conclui-se que no campo da disputa é preciso ter estratégias. Ainda que a contradição seja um elemento constitutivo no que tange ao entendimento do Estado e da democracia, deve-se ter claro que o Estado, enquanto projeto político, reflete uma estratégia de ação resultante da correlação de forças sociais.

O conceito de espaço público permite construir o conceito de Estado amplificado/democrático, pois mostra que neste estágio, a representação social, ação do Estado, entendida como a construção e adoção de políticas públicas, é fruto das pressões da sociedade civil.

Em Estados democráticos, a transformação da territorialidade ocorre pela influência e participação das bases/atores sociais; institucionalidades se fazem presentes, tais como conselhos, fóruns etc. Do ponto de vista da organização, tais “lôcus” institucionais possibilitam a integração de diferentes projetos dentro do mesmo território. A dimensão democrática do processo se completa quando fatores políticos e culturais estruturam o espaço, o Estado se transforma em sociedade civil e é capaz de juntar entes plurais e decidir sua forma de atuação.

Logo, a sociedade civil não é um ser autônomo em relação ao Estado. Porém, se não forem construídos sujeitos coletivos capazes de disputar o poder, corre-se o risco de certas camadas da sociedade ficar dependentes das ações do Estado, entendidas aqui como política de governo e não como política de Estado.

Os princípios básicos para que os movimentos disputem a territorialidade é que haja autonomia em relação ao governo, independência em relação aos partidos políticos, bem como capacidade de luta e formulação estratégica. Dessa forma, discutir território significa discutir atores coletivos, que irão construir processos para disputar o espaço.

Isto posto, faz-se necessária a criação de sujeitos coletivos (com organicidade) capazes de disputar os espaços de poder/disputa de hegemonia. Entende-se a formação, educação popular como sendo o fio condutor. Os princípios da autogestão presentes nos empreendimentos econômicos solidários po-

dem se expandir, se articular e incorporar outros atores para fortalecer/consolidar o projeto político.

Assim, a “economia política do trabalho associado” deverá se unir com outras forças sociais para disputar o conceito de desenvolvimento, o qual não pode ser centrado apenas na dimensão econômica do desenvolvimento, mas no desenvolvimento humano e, dessa maneira, influenciar na construção de um projeto de desenvolvimento.

Toda essa reflexão quanto à dimensão territorial mostra a centralidade dos núcleos/coletivos locais/regionais na elaboração e execução das políticas públicas na perspectiva da superação da fragmentação. Porém, o êxito dessa construção está associado à capacidade de mobilização e articulação desses núcleos/coletivos, seu fomento, suporte e animação.

Mas, qual é a “liga”, qual é o elemento vertebrador dessa estratégia? A resposta é o “assessoramento técnico”. Situado entre os extremos da produção e da comercialização, o assessoramento técnico, por meio das bases de assessoramento, podem desempenhar este papel.

Neste sentido, o trabalho desenvolvido nas oficinas de planejamento evidenciou que os temas ligados à informação, logística, capacitação (gestão e política) certificação de produtos, crédito e financiamento e desenvolvimento de novos projetos (ampliação de estruturas/ inovação), possuem ampla capacidade de mobilizar os vários atores atuantes nos territórios (universidades, bases de assessoramento, órgãos do poder público, sindicatos, ONGs, redes de cooperação solidária, empreendimentos econômicos solidários, etc.). Para tanto, nunca é demais ressaltar, há que se ter visão proativa em termos de política pública, e superar as discontinuidades que a tem marcado.

Assim, o método adotado para o trabalho do planejamento estratégico, plasmado pelos conceitos desenvolvidos ao longo do Balizamento Conceitual e Metodológico, apontou que a próxima fase do projeto (Mobilização e Articulação) deveria ter como ponto de partida o assessoramento técnico, na figura das bases de assessoramento, como elemento articulador entre a ponta da produção e a comercialização, e juntamente com essas bases, como elementos iniciais, os temas apontados acima como a estratégia de desenvolvimento do assessoramento técnico, e a construção de nú-

cleos/coletivos regionais a serem fomentados pela política pública, sempre numa perspectiva de continuidade.

Abaixo, apontamos alguns elementos que também dão pistas importantes para as deduções gerais apresentadas, que foram detectadas a partir da execução das metas 6 e 7 do projeto **Redes Solidárias: Passos Para a Sustentabilidade**, fruto de termo aditivo firmado entre a ADS e a Senaes. Os textos das próximas páginas são resultados das metas 6 e 7 do Projeto, e são fruto tanto de visitas técnicas.

A partir deste material é possível tipificar as bases de assessoramento como sendo institucionalidades que prestam um ou mais tipos de serviços de apoio aos processos produtivos e comerciais dos empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária.

As bases de serviço apresentam naturezas de institucionalidades diversas, podendo ser: ONGs (formato jurídico de Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos, Organização da Sociedade Civil, OSCIP etc.); cooperativas de serviço; departamentos ou setores de cooperativas de produção/comercialização; serviços ligados a universidades (incubadoras de empreendimentos ou serviços similares); serviços ligados a igrejas etc.

A variedade de organizações que prestam serviços aos empreendimentos solidários pode ser de diversas naturezas, porém se observa três tipos básicos em função dos serviços prestados:

- Bases de serviço de comercialização.
- Bases de serviço de crédito.
- Bases de serviço de apoio ao cooperativismo.

Em função da sua área geográfica de atuação, essas bases podem estar desenvolvendo trabalhos em diferentes níveis: algumas com atuação local (restrita a um bairro ou uma pequena cidade rural), outras já se expandem e congregam suas atividades em um conjunto de municípios e podem ser caracterizados como uma ação territorial; há

Analisando o conjunto das diferentes ações desenvolvidas pelas bases de serviço com foco na comercialização, por exemplo, observa-se que elas podem seguir por diferentes trilhas de ação ou concepções metodológicas

aquelas que ampliam sua capilaridade e atuam em todo um estado, outras regionais e até mesmo algumas se manifestam com ações em diversas regiões do país ou em todo o Brasil.

Analisando o conjunto das diferentes ações desenvolvidas pelas bases de serviço com foco na comercialização, por exemplo, observa-se que elas podem seguir por diferentes trilhas de ação ou concepções metodológicas. Elementos diversos interagem em função da realidade local ou da experiência institucional do processo que deu origem a organização e diversas outras causas, mas o fato é que é possível enumerar uma série de serviços prestados pelas bases:

ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO: este é um dos primeiros elos da cadeia produtiva e historicamente carente de apoio. Sem uma produção adequada não há a etapa seguinte que é a comercialização. O atendimento a esse elo da cadeia pode ter diversos recortes: aqueles que trabalham com o olhar apenas “da porteira pra dentro”, se preocupando unicamente com a assistência técnica para a produção. Porém, algumas bases prestam assessoramento aos empreendimentos para alcançarem condições de acesso a mercados, atuando na identificação das capacidades produtivas dos empreendimentos com foco em comercialização; identificação e articulação das estruturas de apoio existentes para o fortalecimento das capacidades produtivas dos empreendimentos (agroindústrias, entrepostos, demais elementos que compõem as funções da logística, etc.), e apoio aos empreendimentos na definição de suas formas organizativas mais adequadas (associativismo, cooperativismo, empresa solidária, etc.).

FORMAÇÃO: desenvolvimento de processos formativos diversos voltados à melhoria da produção de bens e serviços, desenvolvimento das capacidades autogestionárias e das habilidades comerciais (formação de dirigentes e agentes de venda para os empreendimentos), fortalecimen-

to da atuação política dos empreendimentos associativos e cooperativos nas ações do desenvolvimento, aprimoramento ou introdução de novas tecnologias sociais para o fortalecimento do associativismo, cooperativismo e de redes socioeconômicas (redes de empreendimentos, de cooperativas, de logística solidária etc.).

ASSESSORAMENTO TÉCNICO E GERENCIAL: na constituição de novos empreendimentos; no desenvolvimento de planos de negócio de empreendimentos; no planejamento estratégico das cooperativas; no desenvolvimento de planos de marketing; no desenvolvimento das capacidades de identificação de mercados potenciais; na organização contábil e fiscal dos empreendimentos; na formação e assessoramento técnico e gerencial às cooperativas etc.

CONSULTORIAS ESPECIALIZADAS: no desenvolvimento de estudos de viabilidade econômica, prospecção e estudo de mercados (incluindo mapeamentos da produção/comercialização/consumo); desenvolvimento de planos de cadeias; desenvolvimento de identidade visual para redes e produtos, selos, marcas e produtos.

INSERÇÃO EM MERCADOS DIVERSIFICADOS: desenvolvimento de estudos e estratégias de acesso a mercados diversos (atacadista, varejista, institucionais, diferenciados etc.) para os empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária; apoio aos empreendimentos para sua inserção em espaços como feiras, centrais de comercialização, mercados públicos, mercados diferenciados (orgânico, comércio justo, outros), pontos de vendas fixos (mercadinhos, lojas solidárias, redes de supermercados, mercados virtuais, redes hoteleiras, redes de instituições privadas – hospitais, escolas etc.), dentre outras estratégias.

ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS: apoio na organização dos empreendimentos associativos e cooperativos – inclusive com a elaboração de projetos – para acesso a políticas existentes. Em especial as políticas de:

- Formação (FAT; Sescop, Pronatec, progra-

mas específicos de entes federais, estaduais e municipais etc.);

- Crédito (Pronaf, cooperativas de crédito, bancos populares, fundos rotativos etc.);
- Assistência técnica (governamental e da sociedade civil);
- Compras governamentais (PAA nas diversas modalidades; alimentação escolar etc.);
- Infraestrutura (acesso aos investimentos em projetos produtivos nas diversas dimensões da cadeia: produção primária, beneficiamento, agroindustrialização, estruturas de comercialização etc.).

ARTICULAÇÃO E INCIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS: apoio na organização dos empreendimentos associativos e cooperativos para incidência em políticas de fomento a atividade produtiva da agricultura familiar e economia solidária. Aqui se destacam as políticas de:

- Fomento ao comércio justo e solidário (que tem na constituição do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário – SNCJS seu maior campo de possibilidades).
- Políticas estaduais de fomento à comercialização solidária.
- Constituição e/ou fortalecimento de redes de cooperação socioeconômicas: assessoramento aos empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária na organização em redes (de feiras; de agroindústrias; de empreendimentos; de cooperativas; logística solidária etc.).

Apesar da grande variação de bases e dos serviços é comum encontrar necessidades idênticas de apoio para melhor execução de suas missões, das quais se destacam algumas consideradas prioritárias em função da frequência com que é enaltecida.

- **Estruturação com recursos materiais, financeiros e humanos.** É largo o espectro de demandas das bases para um efetivo e qualificado trabalho de assessoramento técnico. São necessidades de todas as ordens que a disponibilidade de recursos pode fazer a diferença na qualidade e quantidade dos resultados a serem obtidos.
- **Custeio para a prestação de serviços das**

bases aos empreendimentos. É notória e comum a ausência de recursos para combustível, custeio das equipes técnicas na realização das atividades, falta de material didático pedagógico e até mesmo material de expediente para o cumprimento de rotinas.

► **Formação dos técnicos.** A formação das assessorias deve ser visto com um processo dinâmico que possibilite acompanhar a evolução dos empreendimentos assessorados, bem como as novas e constantes demandas que são impostas pelo mercado e as mudanças conjunturais da realidade. Para enfrentar essa dinamicidade da rotina de trabalho, deve se lançar mãos das mais diferentes e complementares alternativas de formação que vão desde a participação sistemática em eventos formativos, passando pelo ensino à distância, dentre outros;

► **Organização das bases em redes.** A socialização de conhecimentos é propiciada e ganha sinergia com a organização de redes de assessoria. Além do ganho no processo formativo é imprescindível essa interação para realização de negócios em maior escala e que necessitem da junção de empreendimentos e suas redes e cadeias. São encontros estaduais, regionais, nacionais, intercâmbios, processos formativos realizados coletivamente, rodadas de negócios planejadas e realizadas de forma comum e constituição de redes de bases. Para isso se faz necessária a busca de uma identidade comum que agregue o conjunto de instituições envolvidas, bem como a elaboração de plano de trabalho da rede com definição de objetivos e resultados conjuntos a serem buscados.

Conseguir apoio para sua estruturação não é tarefa simples para os que estão à frente da gestão das bases. Atualmente, com a redução expressiva na oferta de recursos das políticas públicas, a prioridade passou a ser financiar diretamente os empreendimentos. Sendo as bases consideradas “instrumentos meios” elas deixam de ser objeto de políticas públicas de apoio. Em tempos de escassez, o que não é prioridade fica em situação bem difícil o que exige criatividade para garantir as condições de reprodução e continuidade. São

vários os desafios a serem superados, dentre os quais se pode citar diversas questões a serem respondidas com alternativas mitigadoras dos problemas:

■ Como assegurar a estratégia de apoio e funcionamento das bases de assessoramento diante dos crescentes cortes orçamentários?

■ Como ampliar (quantitativa e qualitativamente) a capacidade das bases de assessoramento no atendimento as crescentes demandas proporcionadas pelos processos organizativos estimulados pela Senaes e outras estruturas governamentais, do mundo privado e da própria sociedade civil?

■ Como enfrentar e minimizar as discontinuidades constantes na prestação dos serviços, visto os trâmites burocráticos impostos pelos financiadores (parada de projetos que entram em fase de prestação de contas, liberação/contingenciamento de recursos, espaços vazios de tempo entre um edital de seleção e outro)?

■ Como melhorar o processo de interação e articulação das dinâmicas das bases de assessoramento com demais processos de desenvolvimento que se dão em territórios, estados e outros locais de concepção e execução de políticas?

■ Como melhor aproveitar o potencial gerado na relação entre BS's e entes governamentais / não governamentais?

■ Como garantir uma articulação adequada e sistemática entre as redes de BS's, equipes governamentais e entidades parceiras?

Esses são questionamentos que surgiram ao longo, sobretudo, do desenvolvimento das Metas 6 e 7 do Projeto “Redes: Passos Para a Sustentabilidade”, e que devem ser discutidos nos processos de planejamento das bases de forma a se buscar alternativas que apontem para uma melhor estruturação e sustentabilidade de tão importante serviço.

Como se vê, existe um rol de necessidades co-

munos que se colocam às bases de assessoramento, bem como também um rol de perguntas que, de certa forma, se correlacionam com estas e que precisam de respostas metodológicas e práticas para a sua superação.

Apesar dos esforços da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), muitas dessas dificuldades estão diretamente relacionadas à pouca ou inexistente lógica de articulação e complementaridade entre projetos, que potencialize os arranjos de funcionamento e os resultados socioeconômicos.

No exercício de amadurecimento da capacidade de priorização de apoios em processos produtivos, alguns espaços de Gestão Social de diferentes estados/regiões do país, têm priorizado ações com foco em projetos com os seguintes objetivos:

RECUPERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE PROJETOS JÁ EXISTENTES:

destina-se ao apoio a projetos já implantados (ou em implantação) e que apontem desafios no seu funcionamento em função de problemas diversos relativos à gestão, comercialização, infraestrutura, equipamentos etc.

ESTRUTURAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE BASES DE SERVIÇO DE COMERCIALIZAÇÃO:

como estratégia de garantir assessoramento técnico e gerencial sistemático e adequado para que o conjunto de empreendimentos associativos e cooperativos amplie suas capacidades produtivas e de inserção sustentável em mercados.

PROJETOS ESTRATÉGICOS PARA ACESSO A MERCADOS:

se destinam ao apoio à constituição, ampliação e ou articulação de estruturas fundamentais para fomento à comercialização, tais como: centrais de comercialização; entrepostos; feiras; e logística de apoio dentre outros.

ESTRUTURAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO:

entende-se que o cooperativismo solidário é o caminho que aponta para maior sustentabilidade das organizações produtivas e que as cooperativas de comercialização apresentam-se como estruturas técnicas

e gerenciais mais adequadas para o desenvolvimento das ações comerciais dos empreendimentos, facilitando seu acesso e sustentação em mercados estratégicos.

Essas orientações devem continuar sendo repassadas aos espaços de gestão (conselhos, colegiados, câmaras setoriais etc.) na perspectiva de que compreendam que os projetos estratégicos e estruturantes para o fortalecimento dos EES, nas dinâmicas econômicas, só conseguem traduzir uma coerência nas estratégias de apoio dos organismos gestores quando se consegue integrar as ações de custeio com de infraestrutura necessárias para o adequado funcionamento das ações priorizadas.

Para minimizar riscos e oportunizar a exploração sustentável dos potenciais existentes se recomenda um percurso metodológico que assegure as seguintes ações:

► O estabelecimento de parceria do governo com um conjunto de entidades com atuação nos diversos níveis do pacto federativo com o objetivo de orientar, assessorar e acompanhar o conjunto de atores e entidades locais (bases de serviço e entidades parceiras) na articulação de ações e projetos voltados ao fortalecimento dos empreendimentos em suas atividades produtivas e comerciais.

► O estabelecimento de parceria com entidades estaduais, responsáveis pelos projetos estruturantes para ação de dinamização econômica tendo como metas fundamentais a implantação das bases de serviço; o desenvolvimento de estudos e planos estratégicos (planos de cadeia, planos de negócio, planos de rede); a formação em cooperativismo; encontros estaduais para articulação das bases em rede e para a estruturação das instâncias necessárias para implementação de sistemas estaduais de comercialização justa e solidária.

► A garantia de um processo de formação sistemático com ações previstas, desde a capacitação técnica e gerencial para empreendimentos associativos e cooperativos, até a qualificação de técnicos de bases de serviços, entidades parceiras e agentes de desenvolvimento econômico de cada estado.

A partir da atuação das bases de assessoramen-

to e de sua rede de parceiras, tem-se conseguido, em alguns estados, a implementação de projetos mais qualificados para os resultados que se pretende com as bases, bem como a implementação de projetos estruturantes, tanto no que diz respeito ao apoio às atividades comerciais como na oferta de assessoramento adequado aos empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária.

Tem sido comum um ou mais territórios ou regiões se unirem em torno de projetos estratégicos que foram concebidos visando articular os interesses e as potencialidades de diversos territórios, redes e cadeias que convergem e influenciam as dinâmicas de constituição de uma política de fomento supra-

territorial, que conceba as possibilidades, potencialidades e necessidades do estado como um todo.

A estruturação das bases de assessoramento tem sido outro tipo de projeto estruturante e estratégico. Com o avanço da política, os movimentos e espaços de gestão vêm percebendo o quanto é fundamental disponibilizar de um assessoramento adequado e permanente para que as organizações produtivas e representativas da economia solidária ganhem força de influência na dinâmica econômica dos territórios e estados. Entretanto, ressalta a necessidade de maiores articulações entre elas, e entre estas e os atores que atuam nos territórios.

III Encontro Nacional da Rede Juvesol | Brasília 5 a 7/dez/2017



Principais necessidades das bases de assessoramento e algumas oportunidades

De modo geral, as bases de assessoramento têm apresentado o seguinte conjunto de necessidades para o fortalecimento de seu potencial de resposta as demandas da economia solidária:

- Ampliação do número de bases de serviço para que cada núcleo aglutinador de empreendimentos;
- Apoio para a estruturação de redes de bases (equipamentos de escritório e veículos);
- Ampliação de recursos de custeio para viabilizar a prestação de serviços das bases;
- Formação contínua para qualificação de seus quadros técnicos;
- Apoio para articulação em redes estaduais, regionais, nacionais (encontros, eventos, intercâmbios, projetos específicos).

Focando especificamente em algumas dessas questões, as bases de assessoramento quase sempre carecem de suporte em estrutura física e logística para que possam prestar eficazes serviços de apoio. Para que a atuação de todos seja eficaz, é necessário que recebam orientações e processos contínuos de atualização técnica, operacional e mercadológica, fazendo uso da internet e de redes sociais existentes e a serem criadas para qualificar a venda dos produtos dos empreendimentos.

No caso da comercialização, por exemplo, resalta a necessidade de implantar um sistema de comunicação que permita o armazenamento, a gestão de informações e a comunicação entre as bases visando à criação e operacionalização de uma Rede Nacional de Serviço de Comercialização. Para isso se faz necessário um levantamento de informações sobre as bases de serviço de comercialização, a estruturação e implantação de sistema informatizado de comunicação (via web) das bases de serviço de comercialização, desenvolver e implantar em ambiente de web atividade de formação e ensino a distância (EAD) e capacitar à distância técnicos das bases. Como garantia de sua organicidade, essas atividades podem ser desenvolvidas em nível

nacional por uma base âncora, que garanta a interlocução dos atores quanto às reais necessidades formativas/assessoramento e sua disponibilização por meio de plataforma web.

Além de elevada capacidade de comunicação, ações como essas permitirão suporte em informação e formação na área de comercialização, por exemplo, sem prejuízo de ser também levada a outras áreas do assessoramento. Isso pode ajudar a superar um dos gargalos de assessoramento existente no campo, uma vez que a formação dos profissionais voltados para o trabalho no mundo rural tem primado pelo conhecimento direcionado para a produção primária em detrimento dos aspectos de processamento e, sobretudo, de gestão e comercialização. Verifica-se, também, grande limitação de conhecimento no que se refere aos diferentes marcos legais – sanitários, ambientais, fiscais etc. – aos quais os empreendimentos estão sujeitos.

Considerando-se que essas bases de serviço são entidades de pequeno e médio portes, e na maior parte das vezes trabalhando para uma população produtiva ainda bastante descapitalizada, e que atuam sem fins lucrativos, torna-se relevante o suporte do Estado no que se refere à formação de seus técnicos para que possam prestar serviços de qualidade cada vez melhor.

Como já dito, o componente de formação/ensino à distância poderá ser realizado por uma base “âncora”, e o componente de formação presencial por especialistas vinculados a esta. Os conteúdos das capacitações poderão ser ajustados com as bases de serviço.

São muitas as parcerias institucionais que podem alavancar o desempenho das bases de assessoramento. Podemos citar, como exemplos:

NÍVEIS NACIONAL E INTERNACIONAL

► **SEBRAE Nacional**, tendo como focos: a ampliação das metas em planos de cadeia e planos de negócio; a publicação dos planos como subsídio para os empreendimentos na execução de suas

ações e na negociação de novas parcerias; a capacitação técnica das bases de assessoramento.

► **BNDES**, com acordo de cooperação técnica e financeira mútua entre os partícipes, com a finalidade de promover a superação da pobreza, a geração de trabalho e renda e o desenvolvimento integrado, através de investimentos em projetos selecionados a partir dos planos realizados e voltados para a estruturação de empreendimentos com fins socioeconômicos.

► **CONAB**, na viabilização de estrutura necessária para o desenvolvimento da ação das bases de serviço de comercialização, por exemplo, com aquisição de carros, motos, equipamentos de escritório.

► **Fundação Banco do Brasil**, visando ao apoio aos processos de comercialização dos produtos oriundos dos projetos PAIS – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável implementados em municípios de diversos territórios, além de outras iniciativas no escopo de atual da FBB.

► Organismos de cooperação internacional, no apoio técnico-financeiro à estruturação de projetos de articulação/adensamento do assessoramento nos territórios.

NÍVEIS DOS MUNICÍPIOS/TERRITÓRIOS

- Prefeituras
- Universidades
- Sindicatos
- Outras parcerias

Enfim, todo o trabalho realizado pela ADS no âmbito de sua parceria com a Senaes, por meio do projeto **Redes Solidárias: Passos Para a Sustentabilidade**, seja por meio das oficinas ou das visitas técnicas, corroboram com a visão da importância das bases de assessoramento como instrumento principal e de extrema relevância para a oferta de um assessoramento técnico contextualizado e adequado às especificidades das redes de cooperação solidária, ao mesmo tempo que possuem papel relevante na articulação do polo produção com o da

comercialização; todavia, ao persistir a fragmentação do trabalho nos territórios, tem-se como resultado a fragilização da ação assessoramento técnico e dispersão de energias.

Ainda na perspectiva de apontar elementos para a construção de diretrizes de política pública de economia solidária é importante assinalar que as visitas técnicas captaram a existência de uma gama de formatos jurídicos possíveis para a constituição das bases de assessoramento, com uma tendência crescente de as bases serem constituídas na forma de cooperativas de primeiro e segundo grau, que atuam como prestadoras de serviços ao conjunto de empreendimentos econômicos solidários, ligados a estas em seus territórios.

No que se refere à cobertura de custos das bases, em muitos casos, por conta da escassez de recursos das políticas de fomento, a oferta de serviços de assessoramento técnico é viabilizada com recursos das próprias instituições, o que pode ser um importante indicativo de desenvolvimento de planos que fomentem iniciativas que prevejam gradações em seu processo de autossustentabilidade.

Quanto aos tipos de serviços prestados, observou-se que, no caso das bases voltadas aos processo de comercialização, a maioria dos casos extrapola o campo da comercialização, ofertando também serviços de organização da produção junto aos empreendimentos econômicos solidários. Entretanto, em que pese essa “expertise”, registram-se ainda grandes lacunas referentes a questões de natureza contábil, jurídica, de estratégias de negócios e logística, entre outras.

É importante ressaltar que no quesito “assessoramento técnico” houve vários relatos quanto ao potencial das bases de assessoramento constituírem-se como oportunidade de inserção dos jovens na oferta do assessoramento técnico demandado.

Sobre as perspectivas futuras das bases de assessoramento, algumas entidades já aventam a possibilidade de trabalharem em consórcio com outras entidades para sustentar e expandir o assessoramento técnico, formando um corpo profissional a funcionar como unidade de negócios dentro da própria cooperativa.

Esses são pontos identificados desde a primeira fase do projeto e que dão pistas importantes quanto à formulação de diretrizes para o assessoramento técnico de forma geral e para a comer-

cialização em específico.

Podemos destacar, ainda, um conjunto de outras considerações e constatações, que nos ajudam na formulação de indicativos par a construção de indicativos de recomendações para uma política pública para as bases de assessoramento, a partir das visitas técnicas realizadas pela ADS.

► Um trabalho de assessoramento técnico com foco em comercialização é uma ação que tem resultados extremamente positivos, que precisa ser apoiado e aperfeiçoado pelas políticas públicas.

► Uma segunda constatação é que, conforme descrito ao longo do documento, o conjunto de orientações e as práticas realizadas apontam uma proposta metodológica em que as bases de assessoramento podem vir a estar integradas, com um papel significativo, na construção do desenvolvimento sustentável, tanto em nível territorial (mais macro), como local (micro).

► Nos casos em que as bases de assessoramento são ferramentas dissociadas de um contexto mais amplo de desenvolvimento, estas devem refletir e analisar o ganho com a sinergia de interagir com o conjunto de outras iniciativas e políticas que compõem o processo de desenvolvimento.

► Em uma perspectiva autogestionária, uma base de assessoramento, constituída como parte de uma cooperativa, atua a partir de um exercício de controle social de sua base, que assegura maior harmonia entre o serviço ofertado e as demandas reais dos empreendimentos, o que é mais difícil de ocorrer naqueles formatos jurídicos de bases de assessoramento constituídas como elementos externos às cooperativas e empreendimentos demandantes.

► Sabe-se que é extremamente difícil dissociar o processo produtivo da comercialização. No entanto, o que tanto as pesquisas como a análise da realidade apontam é a ausência ou fragilidade de um assessoramento mais focado no tema da comercialização. Daí a importância de que essas bases tenham objetivos e ações prio-

ritários focados no tema da comercialização e procurando desenvolver o conjunto de demandas apresentado pelos empreendimentos nessa temática.

► É explícita a necessidade de políticas de apoio à estruturação e formação dos quadros das bases de assessoramento, de forma que as equipes técnicas possam vir a ter a qualificação adequada e necessária, bem como a estrutura material, para a realização de um trabalho satisfatório.

► Finalmente, outro elemento que a observação de diversas experiências aponta é a necessidade das diversas bases de assessoramento virem a operar também elas em rede. Isso permitirá a sinergia proporcionada pelo somatório dos diversos saberes acumulados em suas especificidades, além de oportunizar o fortalecimento da identidade comum que as coloca na condição de sujeitos políticos capazes de incidir nas políticas públicas municipais, estaduais e nacionais voltadas ao fortalecimento das capacidades econômicas de empreendimentos rurais e urbanos.

Este documento aponta, a partir dos debates e experiências visitadas, um conjunto de elementos que, se devidamente utilizado, tanto pelo setor público como pelas organizações prestadoras de serviço, podem orientar uma reflexão e aperfeiçoamento de suas estratégias e práticas.

Em que pese grandes avanços e elevada criatividade das bases de assessoramento, o fato é que elas continuam ainda a atuar de forma fragmentada. Cumpre, pois, procurar os elementos integrativos. A estruturação de núcleos/coletivos temáticos nos territórios, envolvendo as múltiplas experiências das bases de assessoramento e de outros atores proporcionando esse tipo de serviço, pode ser um importante amálgama nesse sentido. Entretanto, como já observado neste mesmo texto, tais núcleos/coletivos não podem ter caráter voluntarista, mas consequência de uma política pública, pois têm de ser não só fomentados, mas permanentemente animados. Para isso, a política pública precisa superar os momentos de descontinuidade que a tem marcado ao longo de anos.

Segunda reunião do Comitê Gestor | Brasília 10 e 11/mar/2015



Recomendações gerais

A partir dos subsídios apresentados é possível alinhar alguns elementos que podem figurar como diretrizes de ação para a construção de uma política pública de suporte às redes de cooperação solidárias, em especial para as bases de assessoramento.

De forma sucinta, o projeto **Redes Solidárias: Passos Para a Sustentabilidade** apontou para a necessidade de:

Repensar a noção de rede como ator capaz de aglutinar as demandas locais;

Executar uma ação com foco na integração, incluindo identidade e valores culturais;

Incorporar um conceito dinâmico do território; e

A comercialização deve ser o alvo do assessoramento para planejamento estratégico e mobilização política.

Assim, a existência de um **ESPAÇO COMPARTILHADO** entre as redes de cooperação solidária, que se destine ao desenvolvimento e intercâmbio de metodologias, seria de suma importância para preencher lacunas técnicas e políticas existentes e apontar para a superação da fragmentação.

Nesse sentido poderíamos alinhar as seguintes recomendações, a começar pelas redes de cooperação solidárias como elementos a dar suporte à criação de um espaço compartilhado:

RECOMENDA-SE que a construção da iden-

tidade da rede se inicie por meio de sua descrição (história, número de empreendimentos e de pessoas envolvidas, identidade comum) e pelo levantamento do potencial de integração da rede, que pode ser em sua função econômica, logística, comercial ou técnica. Somente depois de resgatada a identidade e o potencial de integração é possível construir o plano de ações e definir a estrutura de governança da rede.

RECOMENDA-SE que as redes se apropriem das funções de assessoramento (bases de assessoramento), visto que apresentam um caráter transversal. As bases de assessoramento podem mobilizar:

- ▶ Diferentes áreas da ação pública e social;
- ▶ Objetivos econômicos (geração de emprego e renda);
- ▶ Sociais (melhoria das condições de sociabilidade e fortalecimento dos laços territoriais);
- ▶ Políticos (legitimação e reconhecimento de novos atores e criação de espaços públicos para analisar, discutir e resolver problemas);
- ▶ Culturais (novos padrões de produção e de consumo); e
- ▶ Ambientais (reeducação ambiental em prol da sustentabilidade).

RECOMENDA-SE não perder de vista o quanto a noção de território se faz presente, pois a cultura da organização (do empreendimento) é uma síntese da visão da territorialidade em que tais empreendimentos estão circunscritos.

RECOMENDA-SE refletir sobre quais relações estão sendo e podem ser estabelecidas com demais institucionalidades:

- ▶ Incubadoras/bases de serviço;
- ▶ Poder público; e
- ▶ Demais redes.

Em uma segunda etapa, traçar um plano estratégico, que objetiva:

- ▶ Buscar a sustentabilidade dos empreendimentos, em especial a econômica;
- ▶ Planejar ações conjuntas, associações para ampliar o espaço no poder e fazer a disputa do projeto político em torno da economia solidária.

Por fim, **RECOMENDA-SE**, atuando como base de serviços as redes, com foco na comercialização:

- ▶ Fortalecimento da identidade do grupo no desenvolvimento territorial;
- ▶ Realização de estudos de viabilidade de mercado;
- ▶ Assessoria na gestão de empreendimentos (princípios, planejamento e ações).

Nessa perspectiva, as redes devem tratar das seguintes dimensões com seus respectivos EES:

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

Como desafio das recomendações do item anterior tem-se que, a parti 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 poderão ser feitas?
- ▶ Quais as políticas de apoio ao processo de comercialização?
- ▶ De que maneira uma rede se articula com a outra, via comercialização e/ou formação política?

Além disso, a pista dada pela palavra **INTEGRAÇÃO**, levantada na primeira reunião do Comitê Gestor, mostrou que o discurso e as ações deveriam traduzir ou representar o território envolvido e seus atores locais.

Por fim, o conceito das redes de cooperação solidária, revisitado, envolve a planificação e a articulação das ações que promovam a integração dos costumes, da política, dos processos produtivos e dos resultados.

Dois níveis de integração podem ser obtidos a partir daí, em ambos o papel das redes é fundamental.

O mais simples passa por ganhos de escala e obtenção contínua de oferta para melhorar posição no mercado. Neste nível destacam-se os ganhos que tais redes, atuando de forma integrada, obteriam na comercialização e na compra de insumos.

O segundo nível de integração é mais complexo, pois implica na formação de cadeias produtivas com integração de produção e serviços complementares.

A combinação dessas premissas permite delinear uma proposta centrada na criação de um espaço compartilhado entre as redes, fundamental para promover a integração entre as diversas redes.

Acredita-se que a efetividade desse espaço compartilhado está relacionada à sua capacidade de otimizar o assessoramento para atender às demandas locais e, ao mesmo tempo, encontrar a sinergia e potencialidade entre os atores locais/regionais. Dessa forma contribuir para a integração e o desenvolvimento territorial.

Como visto, o incentivo à construção coletiva dos planos de sustentabilidade e os instrumentos de ampliação de autonomia propostos pelo projeto Redes procura atingir esse objetivo: fortalecer a

base para capacitá-la a realizar a disputa política no território.

É neste ponto que destaca-se o primeiro objetivo do espaço compartilhado: a socialização de informações. Para as redes executarem suas funções de assessoramento aos empreendimentos elas necessitam de informações para formularem suas estratégias no que se refere:

- ▶ Às diferentes áreas da ação pública e social;
- ▶ Aos objetivos econômicos (geração de emprego e renda);
- ▶ Às demandas sociais (melhora das condições de sociabilidade e fortalecimento dos laços territoriais);
- ▶ Aos fatores políticos (legitimação e reconhecimento de novos atores e criação de espaços públicos para analisar, discutir e resolver problemas);
- ▶ Aos aspectos culturais (novos padrões de produção e de consumo); e

▶ Aos temas ambientais (reeducação ambiental em prol da sustentabilidade).

Quando se trata da noção de território, o **ESPAÇO COMPARTILHADO** ajuda a não perder de vista o quanto a noção de território se faz presente, a cultura da organização (do empreendimento). Aqui aparece uma segunda função.

Como a rede deve refletir essas identidades culturais para que os empreendimentos que ela agrega saiam do isolamento e ganhem representatividade econômica e política? Para que isto ocorra, as redes devem ser instruídas a mobilizar os grupos a partir do território, construir suas agendas para que as políticas públicas reflitam esses desejos e não o contrário.

Para isso, o assessoramento deve ser mais orgânico e os instrumentos operacionais só podem ser construídos nos espaços locais, respeitando e refletindo as especificidades das entidades.

As estruturas de capacitação e assessoramento devem ser permanentes para traduzir a organicidade do assessoramento. Desse modo, o espaço compartilhado se constitui em uma ferramenta para pensar a educação, o assessoramento e a mobilização política.



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

A ideia central é que as redes atuem como uma base de assessoramento aos empreendimentos solidários (base); ganha força neste caso, a conformação e o fortalecimento de uma base de assessoria técnica, identificada também como uma rede, capaz de dar suporte às diversas redes que atuam no território.

Vale registrar que na noção de território e de uma realidade extremamente capilarizada das redes, não obstante sua fragmentação, deve ganhar força a construção de uma estratégia de assessoramento com capacidade catalizadora. Esse é o ponto central, pois tal assessoramento tem que absorver essa capilaridade como força motriz e ser capaz de transformá-la, em termos dinâmicos, em processos integrados de assessoramento/ação política no território.

Efetivamente, quando se pensa no desafio para o planejamento estratégico há dificuldade de formular um modelo, porém deve ficar claro que esse planejamento tem que adotar uma função estruturante, capaz de promover o diálogo entre os atores no território.

Há necessidade de construir uma estratégia pensada politicamente. A cada passo dado na construção de planos de viabilidade, sustentabilidade, articulação entre redes, de alguma forma está modificando o território e construindo novas correlações de forças. Quando se integram projetos dentro do mesmo território, criam-se estruturas territoriais, espaços territoriais e articulação da comunidade com espaço público. Esta não pode prescindir da educação/formação/capacitação.

Como último aspecto cabe assinalar que não há como, e nem é possível, definir um desenho único para as bases de assessoramento. Aqui aparece a terceira função do espaço compartilhado, que é se constituir numa rede específica que atue em parceria com as demais redes. Contudo, elas não podem, em hipótese alguma, ser exógenas à realidade local. Independentemente do desenho, seu papel integrador e mobilizador no território é decisivo para a sustentabilidade e desenvolvimento local.

Nesse espaço compartilhado caberia, então, uma especial atenção aos seguintes temas:

- ▶ Fortalecimento da identidade do grupo no desenvolvimento territorial;
- ▶ Arranjos setoriais e/ou cadeias de produção;
- ▶ Estudos de viabilidade de mercado;
- ▶ Gestão de empreendimentos (princípios, planejamento e ações);
- ▶ Preço justo;
- ▶ Comercialização/marketing;
- ▶ Logística;
- ▶ Tributário/fiscal;
- ▶ Jurídico.

Tais ações que, de forma objetiva, visam aprimorar a produção, autogestão e garantir espaços de comercialização irão garantir a sustentabilidade econômica e, conseqüentemente, fortalecer o protagonismo desses atores locais.

Se é evidente que os planos de sustentabilidade devem integrar no território, cabe responder a questão: como fazer um planejamento sócio territorial?

Os processos não são lineares, não há modelo ideal. As construções estão no campo da experimentação. É necessário entender essa diversidade, que está presente no território. Em função disso, deve ficar claro que, para o planejamento, a escala do modelo de produção é a rede, que tem como desafio capacitar os grupos para atuarem, respeitando sua história.

O grande desafio para o desenvolvimento dessa metodologia de integração é entender que se trata de um processo dinâmico. Não é possível propor um único modelo.



A questão central é como realizar a disputa de hegemonia a partir do campo específico da Economia Solidária. A relevância desta questão está no fato de que na sua forma, gestão dos empreendimentos e de comercialização introduz elementos desafiadores, que tensionam o velho paradigma. Soma-se a isso o fato de que com esta forma organizacional emerge uma nova forma de propriedade, de organização do trabalho e de mudanças culturais (valores/ética, etc.).

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.

O fortalecimento desse modelo alternativo de desenvolvimento passa tanto pelo empoderamento do Estado ampliado como pela ampliação da horizontalidade dessa forma de produção no território.

Isso coloca uma última reflexão quanto ao binômio força política - força econômica da economia solidária. No campo econômico, a economia solidária ainda é vista como residual, portanto não se constitui em uma força alternativa.

A discussão e as propostas da articulação mais orgânica das redes apresentadas nesta publicação apontam, mais do que uma forma de organizar a produção, para uma forma de organização das estruturas produtivas no território para a disputa do espaço econômico e político.

Cada vez que se avançar na construção dos planos de viabilidade, de sustentabilidade e de articulação entre as redes, de alguma forma estarão sendo criadas as condições para o empoderamento desses atores no território, e consequentemente promovendo alterações na cartografia do poder. Novos atores emergem e, consequentemente, surgem as contradições e a disputa se acirra.

Nesse caso, metodologicamente, entende-se que o aspecto de horizontalidade que deve ser privilegiado são as redes, suas cadeias produtivas e suas formas de comercialização. Notadamente, ganham destaque as instituições de assessoramento ao planejamento e processo de formação, com ações que objetivam aprimorar a produção e autogestão; garantir espaços de comercialização; mas preferencialmente visem garantir a sustentabilidade econômica e política da rede.

Os grupos deverão ser mobilizados a partir do território, assim, a construção de suas agendas devem convergir para que as políticas públicas possam refletir esses desejos e não o contrário.

Deve-se aproveitar esse novo momento de diálogo, feito de maneira articulada, para mais uma vez construir conjuntamente uma estratégia de superação das ausências, quer seja no compartilhamento dos instrumentos de suporte à produção e à formação de preços, quer seja no suporte à comercialização.

Ganha força nesse caso, a conformação e o fortalecimento de uma base de assessoria técnica, identificada também como uma rede/institucionalidade, capaz de dar suporte aos diversos EES que atuam no território: neste caso, o **ESPAÇO COMPARTILHADO**.

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.

RECOMENDA-SE, por fim, especial atenção à relevância ao tema da comercialização. Essa 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.

Referências

CUNHA, M. (1999) **Populações tradicionais e a convenção da diversidade biológica**. Estudos Avançados da USP, 1999.

DOWBOR, L. (2007) **Democracia Econômica: um passeio pelas teorias**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007, 196p.

FRANÇA FILHO, G. (2006). **Economia popular e solidária no Brasil**. In: FRANÇA FILHO, G.; LAVILLE, J.L.

MEDEIROS, A.; MAGNEN, J (Orgs). **Ação Pública e Economia Solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006, p. 57-72.

JARA. O. (2007) **Sistematização de experiências: aprender a dialogar com os processos**. CIDAC, 2007.

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

SENAES (2013) **Apoio e Fomento as Iniciativas de finanças Solidárias com base em Bancos Comunitários de Desenvolvimento, Fundos Solidários e Cooperativas de Crédito Solidário**. In Política Nacional de Economia Solidária. Vol 4 Termo de Referência, MTE, Brasília, 2013

SILVA, R.F. (2011) **Bases de Serviço de Comercialização – BSCs: elementos para compreensão da Estratégia**. Texto Técnico, DECOOP/SDT/MDA, Brasília, Junho de 2011.



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 MOBILIZAÇÃO
E ARTICULAÇÃO DAS
REDES NOS TERRITÓRIOS



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

