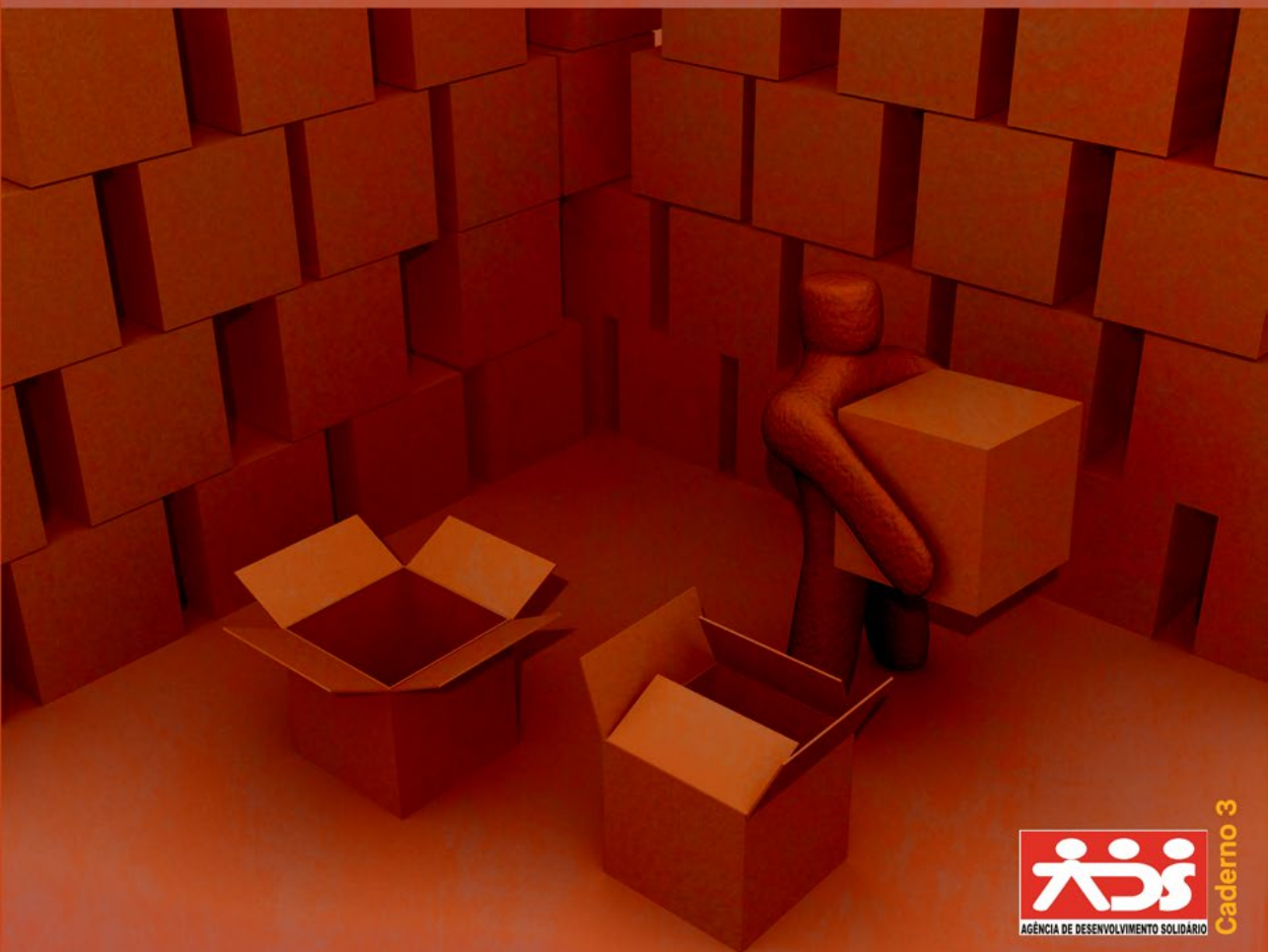


# REDES SOLIDÁRIAS

Passos para a sustentabilidade

## GESTÃO E INTEGRAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS EM REDES



#### COORDENAÇÃO NACIONAL DA ADS

COORDENADOR GERAL	<b>Ari Aloraldo do Nascimento</b>
COORDENADOR ADM E FINANCEIRO	<b>Antonio Carlos Spis</b>
COORDENADORA DE FORMAÇÃO	<b>Edjane Rodrigues Silva</b>
COORDENADORA DE CRÉDITO	<b>Cristiana Paiva Gomes</b>
COORDENADORA ADJUNTO	<b>Edileuza Maria da Silva Guimarães</b>
COORDENADOR ADJUNTO	<b>Antonio Souza Ribeiro</b>

#### CONSELHO FISCAL

1º CONSELHEIRO	<b>César Martins Pereira</b>
2º CONSELHEIRO	<b>Hilário Afonso Da Silva</b>
3º CONSELHEIRO	<b>Eduardo Lirio Guterra</b>

#### COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

**Almir dos Santos Alves**

Assistente de Coordenação do Projeto **Joicy de Camargo Maciel dos Santos**

#### EQUIPE TÉCNICA

Formação e Pedagogia Popular	<b>Claudio Nascimento</b>
Direito (legislação e tributação)	<b>Daniel Nagao Menezes</b>
Economia e Gestão	<b>Dimas A. Gonçalves</b>
Planejamento Estratégico	<b>Duarcides Mariosa</b>
Eng. Agrônoma e Agricultura Familiar	<b>Manoel Vital Carvalho Filho</b>
Ciência dos Alimentos, Eng Agrônoma	<b>Rogério Ern</b>
Economia, áreas Fiscal e Contábil	<b>Maria Cristina Alves Cassaro</b>

#### EQUIPE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Coordenadora Administrativo-Financeiro	<b>Cassia de Souza Ribeiro</b>
Assistente Administrativo-Financeiro	<b>Lucimara Gomes</b>
Economia e Gestão	<b>Dimas A. Gonçalves</b>

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

Edição	<b>Norian Segatto</b>
Revisão	<b>Pedro Araujo Santos</b>
Projeto gráfico/diagramação	<b>Neusa Pavan Rodrigues</b>
Coordenação editorial	<b>Editora Limiar Ltda.</b>

ADS: Rua Ulisses Cruz, 46, Belenzinho – São Paulo–SP

[www.ads.org.br](http://www.ads.org.br)

# REDES SOLIDÁRIAS

## Passos para a sustentabilidade

GESTÃO E INTEGRAÇÃO  
DOS EMPREENDIMENTOS  
SOLIDÁRIOS EM REDES



MAIO  
2021

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>		
<b>1   PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE EES</b>	<b>8</b>		
<b>2   PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INTEGRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E AÇÃO DAS REDES</b>	<b>10</b>		
2.1   O que faz dos empreendimentos e trabalhadores aptos à inclusão em uma rede de cooperação?	12		
Tabela 1   Pontos para a construção do plano desenvolvimento de rede-organização e gestão	16		
2.2   Instrumentos e procedimentos estratégicos das redes	16		
2.2.1   Integração política no território – procedimentos na articulação política com a comunidade, instituições locais e sociedade	16		
Tabela 2   Contribuição das organizações sobre procedimentos e estratégias para integração política no território	18		
2.2.2   Integração dos mecanismos de gestão nas redes de cooperação	21		
Tabela 3   Mecanismos de integração da gestão nas redes de cooperação	22		
2.2.3   Integração dos mecanismos de gestão e de governança	23		
		2.2.4   Integração da Formação Política nos processos de capacitação em redes de cooperação	24
		Tabela 4   Mecanismos para integração da construção de habilidades e de capacidades das redes de cooperação solidárias	25
		2.2.5   Assessoramento Técnico e inovação nas redes de cooperação por meio do desenvolvimento de tecnologias sociais	27
		2.2.6   Integração da produção-comercialização	29
		Tabela 5   Procedimentos e instrumentos de integração em redes das esferas da produção e da comercialização, coordenados com a formação de uma base de serviços integrada	30
		<b>3   CONSIDERAÇÕES</b>	<b>32</b>
		<b>4   RELEVÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS REDES DE APOIO AOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS</b>	<b>34</b>

## APRESENTAÇÃO

O presente caderno é um dos produtos do projeto desenvolvido na parceria entre a Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Departamento de Inclusão Produtiva Urbana – Coordenação Geral de Economia Solidária, Associativismo e Cooperativismo – Ministério da Cidadania e a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), cuja proposta foi desenvolver atividades de articulação e suporte técnico a entidades selecionadas pelo Edital 001/2.017 de Redes de Cooperação Solidária.

O objetivo geral do projeto foi oferecer suporte técnico especializado e criar oportunidades de espaços de intercâmbio, articulação e diálogo técnico, metodológico e político entre as entidades e parcerias locais para adensar, potencializar e dinamizar ações de articulação, assessoria e suporte técnico existentes nos territórios.

A estratégia central é fomentar as **Redes de Cooperação Solidária** e suas cadeias produtivas, arranjos econômicos territoriais e setoriais de produção, comercialização e consumo solidários, com vistas a promover o desenvolvimento territorial sustentável no âmbito do Plano Nacional de Economia Solidária.

Esta publicação propõe apresentar a sistematização dos procedimentos metodológicos para integração em rede de cooperação e identificar os vários instrumentos utilizados pelos empreendimentos e pelas redes. Esses instrumentos são mecanismos preciosos para gestão dos processos econômicos, simbólicos e integrativos das demandas das comunidades no território.



# 1 | PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE EES

Os instrumentos de gestão dos Empreendimentos Econômicos Solidários foram identificados e sistematizados de acordo com os seguintes tópicos:

- 1 Avaliação dos procedimentos metodológicos nas visitas técnicas;
- 2 Integração política no território – articulação política com a comunidade, com 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 Formação de capacidades para inovação social;
- 6 Assessoramento técnico;
- 7 Integração da produção-comercialização.

Durante os encontros realizados pelo projeto Redes/Senaes, as entidades apresentaram diversos pontos que embasam os pressupostos metodológicos. Após sistematizados, identificam-se:

- Articulação da integração dos EES às redes com apoio à comercialização por assessoramento 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 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 das mulheres, jovens e comunidades tradicionais;
- Construir os processos e parâmetros de sustentabilidade com foco na produção, comercialização e bases de serviços.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INTEGRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E AÇÃO DAS REDES

A sistematização dos procedimentos metodológicos para integração em rede de cooperação possibilitou identificar vários instrumentos utilizados pelos empreendimentos e pelas redes. Esses instrumentos são mecanismos preciosos para a gestão dos processos econômicos, simbólicos e integrativos das demandas das comunidades no território. A sistematização também viabilizou aprofundar o diagnóstico e mapeamento do perfil das redes de cooperação solidária.

Verificou-se nas atividades das redes certos dispositivos de gestão com clara preocupação de integrar as atividades internas e externas dos empreendimentos, com processos mais amplos de mobilização e articulação, e com a finalidade de construir sustentabilidade e diversidade de economia.

Pode-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.

A intenção de nivelar e balizar os instrumentos de integração identificados nas visitas técnicas torna possível integrá-los aos processos de formação redes de cooperação, atendendo as necessidades propositivas e de gestão dos EES.

### Formação de escala

Um problema específico no processo de organização das redes de cooperação passa pelo diagnóstico e pela frágil incorporação do papel organizativo da administração/gestão – com definição precisa de atuação da equipe técnica e integração entre organizações de redes para evitar sobreposição e levantamento de informações no território. Problemas internos não tratados claramente nos empreendimentos podem comprometer a sua sustentabilidade na integração em rede, quando voltados para formação de escala de produção e formação de preço de mercado.

A formação de escala supõe a **integração de custos** (de produção/operação), produtividade dos empreendimentos e inserção no mercado. Esses fatores são importantes na definição do preço do produto e na logística e na gestão dos EES como um todo.

A formação de escala de comercialização supõe a gestão de custos nos vários empreendimentos da rede. Logicamente, essas redes não devem estar isentas de contribuir para se chegar a um preço que seja viável para o empreendimento e acessível aos compradores (mercado).

Muitas vezes, tentar chegar a essa definição se torna um ponto de tensão entre redes e EES).

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

O balizamento conceitual e metodológico busca nivelar as concepções de redes no processo de **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 integrar os processos produtivos, porém, o intercâmbio entre as redes ainda é insipiente. A integração desses instrumentos em processos de redes de cooperação, para melhor gestão e construção de uma territorialidade e troca de experiência entre as organizações, é crucial na estratégia de fortalecimento da EcoSol no país.

Ao mesmo tempo, não foi verificada em nenhum momento uma concepção sobre a rede em que se identifique uma “rede-gerente”, isto é, dedicada exclusivamente ao gerenciamento do instrumental da produção, comercialização, proces-

Administrativos de assessoramento técnico. No levantamento feito a partir das visitas técnicas se constatou que as redes ainda não são identificadas como uma ferramenta de apoio à gestão e produção. Ao contrário, a concepção dos procedimentos em rede se mostrou como um **processo amplo de articulação e mobilização**, tomada na perspectiva de 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**.

Nesse contexto, as redes têm um caráter “estratégico” e não simplesmente o lugar da gestão e controle das atividades por instrumentos administrativos ou 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 garantam 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 insere na comunidade de origem dos empreendimentos com o objetivo de 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 de uma ideia de uma “rede-gerente”. De alguma forma ela pertence à comunidade e se inscreve no espaço de pertencimento das realidades locais dos trabalhadores/as e vivência das mesmas contradições no seu mundo do trabalho, ou melhor, nas suas trocas materiais e simbólicas.

Assim, a rede é parte integrante na vida da comunidade, nas contradições vividas pelos trabalhadores no território de atuação. A apropriação da rede passa por um percurso necessário perante as demandas vividas pelos trabalhadores, das novas relações políticas, do processo de crescimento nos negócios e estratégias.

## 2.1 | O que faz dos empreendimentos e trabalhadores aptos à inclusão em uma rede de cooperação?

**Primeiro**, não se pode esquecer o **elemento de memória** das lutas dos trabalhadores pelos seus direitos. As redes de cooperação têm seu registro ou seu passado na memória dessas lutas; memória de curta duração (momento atual da formação das redes); média duração (os últimos processos políticos na

luta da economia solidária) e longa duração (o processo histórico de lutas dos trabalhadores pelos seus direitos). A organização de uma rede de apoio aos EES é fruto de um histórico de lutas, avanços e recuos, principalmente na compreensão da organização e da pressão pelos direitos sociais.

**Segundo**, a **perspectiva relacional ou de cadeia**, em que a integração das redes de cooperação são 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 pautada pelas demandas no processo de viabilização das atividades produtivas, 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 técnicas e tecnologias sociais para viabilizar o alinhamento da gestão das condições da organização da produção e sua integração ao mercado, pela articulação de instrumentos desenvolvidos pelos trabalhadores.

As **tecnologias sociais** têm um forte traço de autogestão, na medida em que são processos horizontais, que resultam da valorização e da qualificação de ideias dos trabalhadores envolvidos.

Deve-se ter em perspectiva, também, a **importância estratégica do diagnóstico e da avaliação qualitativa e quantitativa da produção e do mercado** (comercialização) para a gestão e organização em redes de cooperação. O “diagnóstico” é o primeiro ponto na integração da produção e do mercado, sem ele o processo de levantamento de dados perde a perspectiva da gestão de recursos. A determinação do lugar da gestão da **produção-comercialização** torna-se importante para articular as questões políticas necessárias à construção sustentável dos empreendimentos nas suas unidades produtivas.

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 à desagregação dos empreendimentos e redes de cooperação.

Portanto, segue a sistematização de alguns pontos para a construção do **“Plano desenvolvimento de rede – organização e gestão”**.

**Tabela 1**

**Pontos para a construção do Plano desenvolvimento de rede – organização e gestão**

<b>Diagnóstico – eixo de implantação e gestão dos processos produtivos</b>	Dispositivo de Integração	Procedimentos	Instrumentos
<b>Levantamento das informações sobre os empreendimentos</b>	Caracterização dos empreendimentos: informações internas das unidades produtivas, na comunidade, cadeia produtiva e território.	Avaliação da cadeia produtiva e território: avaliação do Plano da Cadeia Produtiva e Plano de Rede – SENAES/MTE.	Planilha de levantamento de dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Histórico de lutas/ mobilizações, localização, atividade; informações de balanço contábil, cadeia produtiva, comunidade, religião predominante, participação em programas governamentais.</li> </ul>
<b>Diagnóstico da gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano desenvolvimento de rede – organização e gestão.</li> <li>● Plano de integração da gestão dos EES nas redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação da estrutura: produção, controle, comercialização, finanças e custeio dos empreendimentos.</li> <li>● Criação de dispositivos integrados de administração participativa, de gestão contábil e comercial (entre EES da rede).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano operacional/plano comercial/plano financeiro.</li> <li>● Portal de compartilhamento das informações de gestão feitas.</li> <li>● Diagnóstico e instrumento de acompanhamento da produção e da comercialização.</li> <li>● Plano de divulgação e avaliação de resultados.</li> </ul>

<b>Produção</b>	Procedimentos para avaliação da produção e da gestão produtiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnóstico permanente.</li> <li>● Avaliação qualitativa da produção, da capacidade competitiva e do grau de inovação social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipe de controle da produção na rede, apropriada para a gestão.</li> <li>● Criação de índice de produtividade baseado nas trocas.</li> </ul>
<b>Mercado – comercialização</b>	Análise de mercado.	Pensar a produção, consumidores, fornecedores e concorrentes de acordo com o território.	<p>Instrumento de construção de cenários para análise de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planilha de controle da produção (custo de insumos indiretos de administração).</li> <li>● Levantamento/estudo dos principais concorrentes</li> <li>● Projeção de mercados-alvo.</li> <li>● Planilha de meta de avaliação da produção e produtividade.</li> </ul>
<b>Integração produção comercialização</b>	Formação de escala de produção.	Avaliação da maximização e planejamento da escala de produção e preço final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Integração da produção dos empreendimentos produtividade e custo médio nos empreendimentos).</li> <li>● Análise de custo da produção e produtividade nos e em rede e formação do preço final.</li> <li>● Projeção de futuro e metas produtivas.</li> </ul>



## 2.2 | Instrumentos e procedimentos estratégicos das redes

Apresentamos nesta parte os quadros-resumo dos instrumentos e procedimentos identificados em campo sobre os diferentes caminhos estratégicos, tais como desenvolvimento territorial e sustentável, política, administração, gestão interna e externa, base de serviços (assessoramento técnico, qualificação técnica e tecnológica – inovação/tecnologias sociais), produção e comercialização.

### 2.2.1 | Integração política no território – procedimentos na articulação política com a comunidade, instituições locais e sociedade

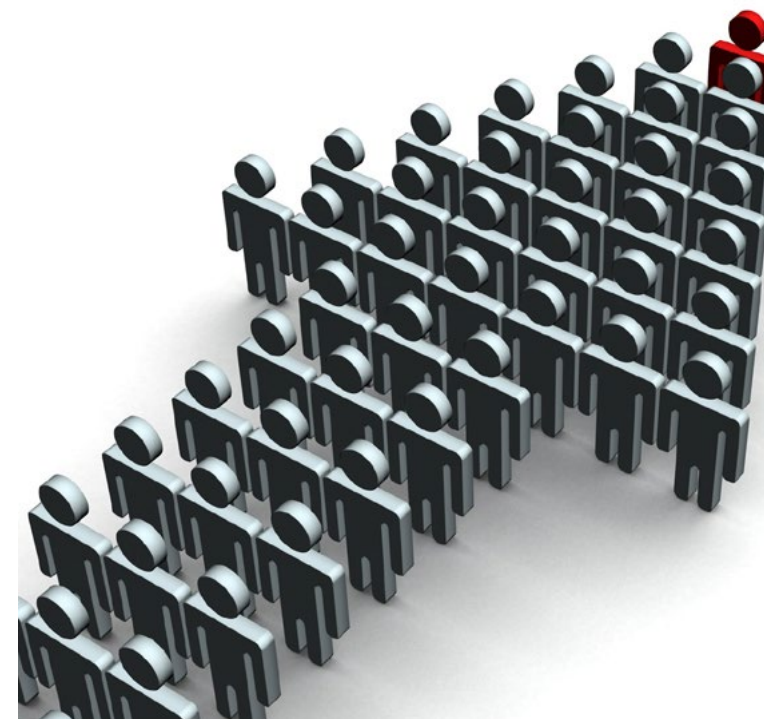
A integração política na comunidade pode ser identificada na memória e/ou na história das lutas políticas no território, como também nas ações atuais das conquistas institucionais da economia solidária e na difusão da história das lutas dos movimentos sociais como eixo de construção da pauta das demandas das políticas públicas.

Faz parte dessa história a formação das organizações e suas redes, as lutas pela terra, no caso da agricultura familiar, nas lutas das mulheres, das comunidades tradicionais (quilombolas e indígenas etc.), dos jovens do campo e periferia dos grandes centros urbanos.

A integração política no território torna-se elemento fundamental para construção da estratégica em redes de cooperação e passa pela articulação e mobilização no campo da construção da identidade dos empreendimentos e valorização das demandas das comunidades, 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 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 a garantia da transmissão de pautas à sociedade (responsabilidade ambiental, consumo consciente e responsável etc.), a difusão da concepção de outra economia (de caráter solidário) e proposições para o fortalecimento da concepção de desenvolvimento local e territorial.

Pode se observar nas visitas técnicas aos empreendimentos e redes de cooperação uma realidade positiva 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 tem a preocupação com o desenvolvimento de estratégias além dos processos produtivos, com ênfase na participação política e condicionada a uma pauta de articulação da política local. Esses elementos não se restringem somente ao território, procuram formulação de propostas com alcance nacional a partir da experiência local.



**Tabela 2**

**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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração da memória e luta política.</li> <li>Construção e manutenção da memória de longa, média e curta duração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção da história política das organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação política no território e nas comunidades (divulgação da memória das lutas políticas – construção da história das lutas políticas e da pauta política no território).</li> <li>Formação de coletivos ou grupos de trabalho para circulação e criação de novas ideias de intervenção e luta/ disputa política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação na comunidade.</li> <li>Combate ao êxodo rural.</li> <li>Luta das mulheres.</li> <li>Luta das comunidades tradicionais.</li> <li>Luta dos jovens rurais e urbanos.</li> <li>Luta dos trabalhadores em geral.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração nacional nos princípios e diretrizes da Economia Solidária.</li> <li>Articular conceitos e metodologias na construção de “outra economia”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação da Política Nacional de Economia Solidária.</li> <li>Fortalecimento institucional das entidades de gestão e representação da ECOSOL.</li> <li>Aumento da representatividade da pauta no legislativo e no executivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação territorial, regional, estadual e nacional nas lutas políticas da Economia Solidária e fóruns de luta dos trabalhadores.</li> <li>Eleição de vereadores, deputados etc. (participação política institucional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fóruns nacionais.</li> <li>Participação solidária.</li> <li>Participação nas lutas sindicais, dos jovens etc.).</li> <li>Economia Solidária.</li> <li>Participação em políticas e campanhas de segurança alimentar.</li> </ul>

Integração política no território	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração local e comunitária.</li> <li>Articulação de cooperativas e associações no território.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação no território, comunidades e bairros e localidades vizinhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões mensais com trabalhadores, comunidades e bairros do entorno da rede de cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestação de contas dos empreendimentos.</li> <li>Assembleia.</li> <li>Trabalho participativo na comunidade</li> <li>Construção de parcerias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração política com a sociedade civil/ movimentos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão no território sobre políticas públicas locais (municipal).</li> <li>Participação política em movimentos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação no Orçamento Participativo Municipal.</li> <li>Participação em conselhos de direito.</li> <li>Integração política com os movimentos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação no orçamento participativo.</li> <li>Participação no conselho tutelar.</li> <li>Conselho de mulheres.</li> <li>Colaboração com movimentos sindical e social.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas – entidades comunitárias e organizações sindicais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações sindicais e organizações comunitárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederações, federações, sindicatos, organizações locais e religiosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação nas associações de bairro.</li> <li>Grupos de mulheres.</li> </ul>

<p><b>Articulação territorial e desenvolvimento local (integração da produção e comercialização)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Articulação de políticas públicas (apoio e compras institucionais) e inclusão produtiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parcerias com programas governamentais (municipais, estaduais e federal).</li> <li>● Desenvolvimento de projetos de fomento aos empreendimentos.</li> <li>● Promover o “negócio e produto solidários”.</li> <li>● Articulação com a CONAB, MDS, MDA e governos locais (programas locais – municipal e estadual).</li> <li>● Apoio de prefeituras e participação em editais.</li> <li>● Apoio na comunidade.</li> <li>● Circuito de Feiras.</li> <li>● Estande de venda.</li> <li>● Plano de comercialização.</li> <li>● Desenvolvimento da agricultura familiar.</li> <li>● Apoio a incubadoras.</li> <li>● Articulação de recursos por meio de projetos de apoio aos empreendimentos.</li> <li>● Desenvolvimento de planos de comercialização no território, nacionalmente e internacional.</li> <li>● Diferenciação do produto solidário (consumo, práticas ambientais e articulação de uma política no território para comercialização).</li> </ul>
<p><b>Integração com a comunidade – ação política e participação na comunidade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabalho voluntário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabalho na comunidade a partir de temas de interesse local.</li> <li>● Trabalho em escolas, bairros e comunidade.</li> <li>● Trabalho de com empresas e escolas.</li> <li>● Escola Popular Feminista.</li> <li>● Promoção de oficinas com a comunidade.</li> <li>● Relação com a sustentabilidade.</li> <li>● Difusão de conceito de cooperativismo.</li> </ul>

## 2.2.2 | Integração dos mecanismos de gestão nas redes de cooperação

A integração da administração depende do apoio à rede de cooperação e seus empreendimentos e apoio 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, principalmente nas atividades que não se dedicam diretamente à produção, comercialização, assessoramento técnico e formação política/educação popular:

- 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 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 gestão

Um dos maiores problemas é a falta de definição dos papéis exercidos pelos técnicos e a falta de integração com os demais coordenadores:

- Definição da equipe técnica de administração: definição de papéis da equipe técnica e os processos no escritório;
- Papel das coordenações setoriais para viabilizar o processo de integração entre os vários profissionais da central de administração;
- Criar mecanismos de comunicação entre a central ou rede de cooperação com os empreendimentos.

**Tabela 3**

### Mecanismos de integração da gestão nas redes de cooperação

INTEGRAÇÃO ADMINISTRATIVA (GESTÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO)	DISPOSITIVO DE INTEGRAÇÃO	PROCEDIMENTOS	INSTRUMENTOS	EXPERIÊNCIAS
Integração da administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração contábil regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidade centralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato com escritório de contabilidade.</li> <li>Atendimento coletivo e gerenciamento pela organização de rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular o fortalecimento organizacional.</li> <li>Contabilidade das cooperativas.</li> <li>Gestão administrativo/contábil.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração regional das cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritório de Administração Central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritório de administração centralizado para integração dos empreendimentos (apoio a administração das atividades produtivas, comercialização, assessoramento técnico e formação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular o crescimento administrativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração dos empreendimentos.</li> <li>Administração no território.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisão dos empreendimentos em territórios e atividades produtivas (cadeia produtiva).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia – consolidar a Economia Solidária no território: demarcar a atuação produtiva dos grupos/empreendimentos nos territórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificar a Economia Solidária nos territórios conforme recursos financeiros e equipamentos.</li> </ul>

Integração técnica da administração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe técnica para administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenador de administração com papel definido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenador da administração integrado aos coordenadores da produção e comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Três coordenadores com assessoramento técnico e administrativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultoria da administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as consultorias de apoio na administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco da consultoria na administração, contábil e jurídica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultor jurídico, apoio contábil, uso de ato cooperativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de profissionais para administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil dos profissionais: administrador, auxiliar técnico de administração e profissional de informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do perfil técnico de cooperação para definição da equipe técnica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação com a central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver a integração por aplicação de tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologias de fácil manuseio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet (redes sociais).</li> <li>Telefonia móvel.</li> <li>Software livre.</li> </ul>

#### 2.2.3 | Integração dos mecanismos de gestão e de governança

A integração da gestão externa pode ser definida pela articulação de mecanismos/instrumentos de definição do campo jurídico-legal, da formalização das organizações, da coordenação tributária e organizacional, de atuação política e da viabilização de processos de relacionamento dos empreendimentos entre si e com as redes de cooperação, e dessas com outros agentes estratégicos (o Estado; a cadeia produtiva de fornecedores, transportadores e consumidores; a economia tradicional etc.).

## 2.2.4 | 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 identificadas passam pelo estabelecimento de parcerias técnicas com outras instituições de ensino universitário e centros de qualificação profissional, tanto para a qualificação técnica como para o estímulo à inovação social, formação para novos associados nos princípios Ecosol, e a capacitação para a formação de empreendimentos solidários, por meio das incubações e patrocínios. É o que mostra a tabela a seguir.



Tabela 4

## Mecanismos para integração 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formação em Economia Solidária e formação política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constituição de parcerias com instituições de ensino, formação profissional experiências de qualificação comunitária.</li> <li>● Formação de corpo técnico e de multiplicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitação programada dos empreendimentos.</li> <li>● Formação em Ecosol para novos associados.</li> <li>● Formação continuada (programa de formação técnica e política).</li> <li>● Programa de formação básica em Ecosol.</li> <li>● Formação junto à comunidade (saúde, educação, sustentabilidade e conscientização ambiental, consumo consciente etc.).</li> <li>● Intercâmbio entre empreendimentos como ferramenta de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formação por meio de participação em palestras e cursos.</li> <li>● Formação lavradores e outros trabalhadores rurais e urbanos.</li> <li>● Escola de formação.</li> <li>● CEFURIA.</li> <li>● Escola Popular (Rede Feminista).</li> <li>● Curso de formação e raça.</li> <li>● Formação em gestão.</li> </ul>
Articulação institucional na formação política – apoio formação dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Articulação com instituição de pesquisa e desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incubação e apoio técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoio técnico de universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ITPC – Tecnológica de Cooperativas Populares – USP</li> </ul>

Formação de lideranças	Política – Economia Solidária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a discussão e reflexão sobre a Economia Solidária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação no território.</li> <li>Participação ativa em fóruns e conselhos locais, regionais e nacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fórum Municipal.</li> <li>Conferência Nacional.</li> <li>Conferência Estadual.</li> <li>Encontro de Economia Solidária.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação política – direitos da mulher, criança e adolescentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover luta política e participativa nas instâncias de deliberação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação no território – integração e participação em conselhos (cursos de formação/capacitação para processos participativos em processos políticos de interesse dos trabalhadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselho Municipal.</li> <li>Orçamento participativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho voluntário na formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos na construção da política (cursos à comunidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em escolas e bairros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de cooperação com empresas e escolas.</li> <li>Relação com programas de sustentabilidade.</li> </ul>
Formação política ampla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temas transversais e educação popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e discussão sobre temas na comunidade, economia solidária e história do movimento social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povos tradicionais.</li> <li>Religião.</li> <li>Defesa da igualdade de gênero na comunidade.</li> <li>Incentivo e apoio às ações dos coletivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso – programa diretrizes e formação.</li> <li>Cursos sobre direitos dos trabalhadores.</li> <li>Debates.</li> <li>Palestras.</li> <li>Visitas de campo.</li> <li>Ações de valorização dos povos tradicionais.</li> </ul>

### 2.2.5 | Assessoramento Técnico e inovação nas redes de cooperação por meio do desenvolvimento de tecnologias sociais

O assessoramento técnico faz parte das Bases de Serviços, tendo como eixo diretivo atender o processo da produção-comercialização balizada pelas tendências do mercado: direcionar o 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 existem poucos métodos de sistematização das tecnologias sociais e planos de aplicação de implantação nos processos organizativos e produtivos.

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, reforçando a formação de sistemas estruturados de trocas simbólicas como instrumentos de conhecimento e de comunicação.

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 definida como o procedimento para 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:

- 1 Desenvolvimento de política de parceria com instituições de ensino para fortalecimento da 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 da produção-comercialização para 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 viabilizar 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.

## 2.2.6 | Integração da produção-comercialização

Uma questão fundamental na integração **produção-comercialização** é a identificação do alto potencial de mercado nacional e internacional aos produtos de uma economia social e solidária. O processo de construção da sustentabilidade não se dá simplesmente por inclusão no mercado, 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 viabilização da 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 formação política).

A comercialização é uma etapa estratégica do ciclo produtivo e econômico e, por isso, tem o potencial de integrar o processo produtivo em cadeia. Além da ‘produção de valor’ dentro da cadeia, é nessa etapa que a produção pode ser testada, avaliada e renovada; nessa etapa as possibilidades de construir capital social e valor de marca se intensificam.

Principalmente na fase da comercialização, as redes conseguem se organizar e fortalecer politicamente; é um momento permeado por procedimentos de criação e de capilaridade da informação-comunicação. A comercialização parece ser a oportunidade de maior interação social 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.

**Procedimentos e instrumentos de integração em redes das esferas da produção e da comercialização, coordenados com a formação de uma base de serviços integrada**

**Tabela 5**

INTEGRAÇÃO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO	DISPOSITIVO DE INTEGRAÇÃO	PROCEDIMENTOS	INSTRUMENTOS
Compra de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras coletivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras de insumo e equipamentos coletivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões mensais para definição das compras coletivas (Planejamento da produção e comercialização).</li> </ul>
Custo e precificação da integração da produção-comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do preço do produto (formação de escala de produção na rede de cooperação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de custo da produção e precificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planilha de custo da produção (controle do custo na rede de cooperação).</li> </ul>
Setor técnico de comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração da rede de comercialização por apoio do assessoramento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de procedimentos de vendas (curso de capacitação em vendas, planejamento de produção-vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir equipe de comercialização (pessoal, procedimento e diagnóstico).</li> <li>Mapa de mercado (estudo do mercado local e plano de expansão).</li> </ul>
Integração – Planejamento dos processos produtivos e comerciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração dos processos (mecanismos democráticos de decisão do planejamento dos processos de produção-comercialização).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da produção: <ol style="list-style-type: none"> <li>Definição de insumos e compra coletiva.</li> <li>Definição do produto (certificação e rotulagem e marca).</li> <li>Acompanhamento da produção.</li> <li>Acompanhamento da comercialização (logística).</li> </ol> </li> </ul>

Articulação da Economia Solidária e comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserir nos processos de comercialização com marca solidária (comercialização em empresas institucionais, comércio justo, parcerias com o poder público).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação política e operação na comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento Estratégico (Identificação dos atores no território, articulação institucional, definição de mecanismos políticos de comercialização) e comércio justo.</li> </ul>
Articulação da produção e comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do Plano de Produção e Comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da produção e comercialização no território.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico do mercado local (definição quantitativa de consumo no mercado e estudo do comportamento do consumidor).</li> </ul>
Divulgação de produtos na comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação da marca solidária e consumo consciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de qualidade e social do produto solidário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca, rotulagem, certificação e qualificação do produto no campo das trocas solidárias.</li> </ul>
Plano de comercialização no varejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico do mercado e definição de pontos de comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pontos de venda no varejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de comercialização físico, virtual e colaborativos.</li> </ul>
Estratégia de vendas (varejo e atacado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração da comercialização em escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo do mercado e consumidores em escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feiras; vendas diretas; vendas com intermediários; institucional; lojas dos EES e centrais de comercialização.</li> <li>Representante de vendas.</li> </ul>
Integração contábil da comercialização em rede de cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de preço no mercado e integração da produção na comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimento de integração contábil das vendas nas redes de cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de centrais de comercialização (uso do ato cooperativo).</li> </ul>
Integração – apoio de sistema de crédito à produção-comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da produção-comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo do mercado e custo da produção-comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>



### 3 | CONSIDERAÇÕES

A até aqui vimos a sistematização dos pressupostos metodológico, dos procedimentos e dos instrumentos identificados e utilizados pelas próprias entidades/assessoras. Essas informações serão substrato para a formulação do 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 podem ser classificados como a 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 a **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 pares, pode

forçar a uma moderação de discurso e a buscar novas estratégias de diálogo e de negociação. A mobilização desempenha 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, 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 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).



## 4 | RELEVÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS REDES DE APOIO AOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

O objetivo deste ponto 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 efetiva geração de valor.

A comercialização tanto para o atendimento de um mercado privado ou público (institucional), é central na articulação do processo produtivo.

A 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.

Vale reforçar que o assessoramento técnico faz parte das Bases de Serviços, tendo como eixo:

- Atender o 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 definição da equipe técnica.

Entende-se que essa articulação só terá sucesso se tiver como foco um “exitoso” processo de comercialização. Trata-se, portanto, de perceber a cadeia de produção-consumo como forma de gestão estratégica.

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

- 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.).

Dessa 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 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 que denominamos por dimensões externas.

Sendo assim, focar na comercialização, não significa restringir para o campo das trocas materiais, mas também reconhecer as potencialidades de empoderamento dos EES e seus envolvidos, no sentido da disputa política, como, por exemplo, por meio da participação em fóruns e conselhos (nacional, estadual e municipal). Para se ter uma ideia, esta 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.

Em outros termos, 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 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 viabilização da 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?

# REDES SOLIDÁRIAS

## Passos para a sustentabilidade

# REDES SOLIDÁRIAS

## Passos para a sustentabilidade

