

ECOSSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

Caminhos para a ativação da sociobioeconomia na Amazônia



ECOSSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

Caminhos para a ativação da sociobioeconomia na Amazônia

FICHA TÉCNICA

© Instituto Conexões Sustentáveis - Conexsus – Publicação Ecossistemas Regionais de Negócios Comunitários - Caminhos para a ativação da Sociobioeconomia na Amazônia.

DIRETORIA

Diretoria Executiva: Barbara Brakarz
Diretoria de Administração e Finanças: Cintia Andrade
Diretora Programática: Monika Röper

CONSELHO DELIBERATIVO

Presidente: Valmir Ortega
Fábio Scarano
Marcos Aurélio da Ré

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA PUBLICAÇÃO

Direção e edição final: Pedro Frizo, Loyanne Lima e Monika Röper
Coordenação editorial: Dominik Giusti
Colaboração: André Ramos, Adriano Santos, Bruna Oliveira, Danielle Miranda, Fernando Moretti, Luanna Nava, Gielyzandra Silva, Irilene Vale, José Miguel Pretto, Lara Ciari, Marcelo Cwerner, Marlena Soares e Wallacy Barreto.

Fotos: Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus)
Fotos de capa: Francisco Ferreira
Projeto gráfico e diagramação: Jambo Estúdio
Apoio: Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), NICFI e BID-Lab

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ecossistemas regionais de negócios comunitários : caminhos para a ativação da sociobioeconomia na Amazônia / [direção e edição Pedro Frizo, Loyanne Lima e Monika Röper]. -- Rio de Janeiro : Conexsus, 2024.

Vários colaboradores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-982734-1-5

1. Amazônia - Aspectos ambientais 2. Amazônia - Condições econômicas 3. Biodiversidade - Amazônia 4. Bioeconomia 5. Ecossistemas - Aspectos ambientais 6. Meio ambiente - Amazônia 7. Meio ambiente - Aspectos econômicos 8. Sustentabilidade ambiental I. Frizo, Pedro. II. Lima, Loyanne. III. Röper, Monika.

24-208396

CDD-338.209811

Índices para catálogo sistemático:

1. Amazônia : Brasil : Economia 338.209811

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

+55 21 3546-5432
Avenida Rio Branco, 131, Sala 203 - Centro
CEP 20040-006 - Rio de Janeiro, RJ
contato@conexsus.org | www.conexsus.org



FOTO: ACERVO CONEXSUS

ÍNDICE

4

APRESENTAÇÃO

7

SUMÁRIO EXECUTIVO

10

INTRODUÇÃO

13

CAPÍTULO 1 - *Ecosistemas regionais de negócios comunitários: caracterização e ferramentas de análise*

1.1 Ecosistemas de negócios	14
1.2 Os ecossistemas regionais de negócios comunitários frente a perspectivas correlatas	19
1.3 Ferramentas de análise dos ecossistemas regionais de negócios comunitários	22

35

CAPÍTULO 2 - *Como estão estruturados os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia?*

2.1 Contextualização	36
2.2 Argumentos sobre os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia	39

79

CAPÍTULO 3 - *Caminhos para a ativação dos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia*

3.1 O que é a "ativação de ecossistemas"?	80
3.2 Metodologia para a construção de agendas regionais de ativação de ecossistemas	86
3.3 Caminhos para a ativação dos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia: resultados das oficinas	88

103

CONSIDERAÇÕES FINAIS





APRESENTAÇÃO

Desde sua fundação em 2018, a ativação dos ecossistemas de negócios de impacto socioambiental permeia as estratégias da Conexsus. Especialmente o mapeamento do Desafio Conexsus, iniciativa que orientou as estratégias e operações iniciais, visava gerar um primeiro panorama dos atores que compõem esses ecossistemas a partir da ótica dos negócios comunitários, que nomearam os mais variados tipos de parcerias com as quais contavam para viabilizar suas atividades.

As redes de parcerias evidenciadas nesse primeiro exercício foram fundamentais para o início da implementação das ações da Conexsus nos diferentes territórios. Os parceiros regionais tiveram papel fundamental na identificação, mobilização e envolvimento dos negócios comunitários, além de participarem ativamente na co-criação e implementação das iniciativas da Conexsus. Da mesma forma, várias iniciativas para o enfrentamento de gargalos sistêmicos ao desenvolvimento dos negócios comunitários foram idealizadas e implementadas em conjunto com parceiros institucionais ou de abrangência territorial mais ampliada.

Ainda assim, nos seus primeiros anos, as ações da Conexsus estiveram mais concentradas em gerar entendimento aprofundado e desenvolver soluções que, em sua maioria, abordavam desafios individuais dos negócios comunitários. Mas, à medida em que foram gerados acúmulos na compreensão das condições e das trajetórias de desenvolvimento dos negócios comunitários, a partir de 2022, buscamos capturar de forma específica as demandas e necessidades de soluções que não dependem exclusivamente dos esforços no âmbito interno de cada organização.

Ao olhar para experiências em outros campos econômicos, ficava claro que não havia como pensar o desenvolvimento dos negócios comunitários sem



concomitantemente analisar elementos externos, tais como a disponibilidade e qualidade de serviços, recursos, informações, conhecimentos e soluções compartilhadas.

A despeito de um momento de debates propício sobre ambientes regionais de desenvolvimento na Amazônia, verificamos que não havia ainda sido realizado um exercício consistente sobre esse tema que colocasse as demandas e necessidades dos negócios comunitários no centro das atenções. Assim, iniciamos em 2022 uma reflexão conceitual e metodológica voltada a permitir a concepção de ecossistemas em nível regional, com a modelagem de um processo que se inicia com a identificação e análise dos ecossistemas pelos próprios negócios comunitários e, na sequência, sucessivamente envolve os demais atores na co-criação de soluções.

Em 2023, a “Iniciativa Amazônia em Conexões” permitiu aplicar essa abordagem em territórios na região amazônica nos quais já atuávamos, gerando um conjunto de experiências e aprendizados que compartilhamos nesta publicação.

A Conexsus busca, assim, contribuir para debates e propostas que almejam construir soluções de Ativação de Ecosistemas Regionais de Negócios Comunitários para o campo da sociobioeconomia, articulando as demandas e perspectivas dos protagonistas desses ecossistemas engajados no uso e na conservação dos recursos naturais, com a mobilização de parceiros e atores fundamentais para a viabilização e resiliência dos negócios geridos pelas comunidades rurais e florestais dos territórios amazônicos.

Monika Röper

Diretora Programática da Conexsus



É com grande satisfação que a Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) faz um chamado para o reconhecimento da relevância desta publicação. Com ela, se faz necessário pensar, decidir e agir para a ativação de ecossistemas regionais de negócios comunitários da sociobioeconomia na Amazônia.

Nossa visão, norteadada pela melhoria da qualidade de vida, riqueza de biodiversidade e uso sustentável dos recursos naturais deste grandioso bioma, valoriza arranjos territoriais fortes, que gerem soluções baseadas na natureza. Nesse sentido, os negócios de impacto socioambiental positivo, sobretudo oriundos do engajamento comunitário, têm um papel crucial.

A nossa parceria com a Conexsus e a minuciosa análise de casos regionais de ecossistemas de negócios comunitários representam um grande avanço, tanto para o setor de impacto, como para todos que almejam Amazônias mais prósperas, conservadas e propulsoras do desenvolvimento sustentável em seus diversos territórios.

Os desafios para se concretizar exemplos de inovações no campo da Bioeconomia, com base na sociobiodiversidade amazônica, não podem ser subdimensionados. Há questões estruturais históricas que ainda não foram resolvidas de maneira sistêmica e assertiva, e muitos programas, projetos e negócios acabam não sendo escalonados e/ou replicados. Além disso, a frequente descontinuidade dessas iniciativas limitam a geração e a mensuração de seus impactos. Agravando ainda mais este cenário, as alarmantes desigualdades socioeconômicas e as mudanças climáticas prejudicam a manutenção dos serviços ecossistêmicos da Amazônia.

Deste modo, fortalecer a governança territorial e compreender o potencial da Amazônia, com crescimento de setores e redes da sociobioeconomia, é fundamental. Questionar e avaliar modelos que pretendem fortalecer as capacidades das instituições e das pessoas, potencializando a autonomia local e os investimentos, é crucial para o impacto socioambiental positivo, com cenários propícios para os negócios comunitários. Políticas e parcerias adequadas podem cumprir o papel de resolver a difícil equação que alinha conservação da biodiversidade e dinamização econômica na Amazônia.

A PPA busca promover a expansão de agentes econômicos que adotam abordagens integradas para melhorar as atividades produtivas e comerciais próprias das comunidades amazônicas. Priorizamos a articulação, a sensibilização dos atores locais e a ampliação do conhecimento para impulsionar Amazônias mais resilientes e geradoras das soluções e transformações as quais tanto almejamos nos dias de hoje. Boa leitura!

Eduardo Rocha

Gerente de Engajamento da Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)



SUMÁRIO EXECUTIVO



Em 2023, a Conexsus desenvolveu e implementou uma metodologia de mapeamento de ecossistemas regionais com o objetivo de analisar como negócios comunitários acessam soluções para o seu desenvolvimento, a nível regional, através de redes de cooperação e prestação de serviços. Esta análise, feita a partir de um ferramental elaborado pela Conexsus, buscou verificar a funcionalidade e prontidão dos ecossistemas de negócios para prover os recursos, informações, serviços especializados e outras soluções estratégicas ao desenvolvimento dessas organizações.

Nesta publicação, inicialmente propomos uma revisão da literatura sobre ecossistemas de negócios. Em seguida, são apresentadas experiências de mapeamento de ecossistemas regionais em cinco diferentes territórios na Amazônia: Baixo Tapajós (PA), Baixo Tocantins (PA), Médio Juruá (AM), Marajó (PA) e Médio Xingu (PA). Os mapeamentos ocorreram por meio da *"Iniciativa Amazônia em Conexões"*, implementada para identificar o conjunto de parcerias e soluções acessadas pelos negócios comunitários nos ecossistemas regionais, bem como, a partir destes resultados, orientar a proposição de soluções que contribuam para a ativação destes ecossistemas.

Foram mapeados 57 empreendimentos comunitários que se conectam a 181 atores estratégicos. As principais conclusões do mapeamento sobre ecossistemas regionais, detalhados nos três capítulos deste estudo, são:



- Os ecossistemas regionais são marcados por redes de interação estratégica homogêneas, apresentando uma reduzida diversidade de atores que estabelecem relações de oferta de soluções e serviços a negócios comunitários, bem como reduzida diversidade no leque de setores organizacionais envolvidos diretamente com cooperativas e associações;
- Os ecossistemas regionais apresentam proporções distintas de protagonismo entre os diferentes segmentos de atores, apontando especificidades em sua trajetória de formação, bem como particularidades para a ativação destes espaços. Alguns setores, no entanto, apresentam reduzido protagonismo nas redes de interação estratégica com os negócios comunitários em todos os ecossistemas regionais mapeados. São eles: o setor financeiro e os agentes dos ecossistemas de inovação (ex.: faculdades, universidades e ICTs, em geral);
- Os ecossistemas regionais enfrentam desafios na oferta de soluções consideradas prioritárias pelos negócios locais para seu crescimento organizacional. Existe uma tendência de concentração de oferta e fornecedores de soluções em áreas temáticas similares, que já estão sendo abordadas por projetos e iniciativas de apoio, muitas das quais não são amplamente compartilhadas entre os empreendimentos locais;
- A intercooperação entre os negócios comunitários é pouco difundida nos ecossistemas regionais, o que gera fragmentação social e organizacional entre os empreendimentos. Há poucos casos de ação coletiva entre as cooperativas e associações com foco no uso e acesso compartilhado de soluções. Também são pontuais os espaços e rotinas de interação estratégica entre estes atores que possibilitem a ideação e deliberação de soluções que atendam ao setor;
- Parte expressiva das soluções providas nos ecossistemas regionais são feitas por instituições com baixa experiência no serviço ofertado ou mesmo com escopo de atuação diferente do mesmo, uma vez que buscam preencher um vácuo de assistência e suporte aos negócios comunitários em temas não cobertos por parcerias e prestadores de serviços do ecossistema;
- Em geral, as soluções acessadas pelos negócios comunitários nos ecossistemas regionais são classificadas como pouco perenes, apresentam significativa inconstância e rupturas bruscas na oferta, não assegurando



a continuidade no acesso entendida pelas cooperativas e associações como desejável e estratégica.

A partir deste mapeamento dos ecossistemas regionais, a Conexsus coordenou a construção coletiva das agendas de ativação de três ecossistemas de negócios comunitários, no Baixo Tapajós (PA), Baixo Tocantins (PA) e Marajó (PA). Foi realizado um processo ativo de escuta e cocriação com 39 cooperativas e associações e 16 entidades, considerando particularidades e demandas coletivas específicas dos atores de cada um dos territórios.

Cada região apontou para um conjunto variado de soluções a serem ativadas e implementadas em rede, com destaque para as seguintes dimensões que contribuem para o fortalecimento da atuação como negócio das cooperativas e associações de cada ecossistema:

Baixo Tapajós: em geral, os negócios comunitários carecem de estrutura e organização produtiva suficiente para inserção qualificada nos mercados, o que demanda do ecossistema soluções em assistência técnica produtiva em caráter permanente e de fácil acesso, bem como iniciativas estruturantes de regularização fundiária e implementação de mecanismos de controle e participação social, por exemplo, para a execução das políticas públicas de aquisição de alimentos da agricultura familiar e comunidades tradicionais;

Baixo Tocantins: com potencial produtivo expressivo e algumas organizações de porte econômico médio, verificou-se a necessidade de se estruturar e fortalecer redes de comercialização, certificação participativa e beneficiamento entre negócios comunitários, para assegurar maiores volumes de oferta e melhores condições de acesso a grandes mercados compradores. Parcerias comerciais e logísticas para distribuição e armazenagem de produtos para acesso ao varejo e outros canais de comercialização de Belém e região metropolitana também foram destacadas como frente relevante para a ativação do ecossistema regional de negócios;

Marajó: com negócios comunitários inseridos na sua maioria na cadeia do açaí, o acesso a soluções financeiras adaptadas ao porte das organizações e dinâmicas da cadeia é essencial para a inserção dos empreendimentos nos mercados e para possibilitar a remuneração adequada dos associados. Paralelamente, parcerias e serviços em assistência técnica produtiva, gestão e inserção comercial em diferentes cadeias são fundamentais para contribuir com a diversificação dos negócios e atividades produtivas promovidas pelas cooperativas e associações do território.





INTRODUÇÃO

A valorização dos recursos da biodiversidade da Amazônia vai além do aspecto econômico: trata-se de um compromisso com a preservação das culturas e das características únicas da região. Produtos como a castanha-da-Amazônia, o cacau, o pirarucu, o açaí e o guaraná, por exemplo, destacam-se não apenas pela importância comercial, mas também devido à ampla relevância cultural e alimentar para as populações locais. Colhidos, cultivados ou pescados por povos e comunidades tradicionais, esses produtos são chave para a relação entre produção sustentável e conservação ambiental.

A partir desta perspectiva, o conceito de sociobioeconomia tem ganhado destaque no debate público como uma abordagem voltada a fortalecer esta relação, integrando aspectos sociais, ambientais e econômicos dentro de um mesmo modelo de desenvolvimento sustentável. A proposta reconhece a importância de promover a geração de renda sem comprometer a biodiversidade, valorizando os conhecimentos tradicionais e os modos de vida das comunidades locais. É, de fato, fundamental conciliar os anseios pelo desenvolvimento econômico com o respeito aos saberes e fazeres das populações que habitam e manejam o bioma amazônico há milhares de anos.

Em nossa análise, o modelo de desenvolvimento sustentável baseado na sociobioeconomia será eficaz se, essencialmente, conseguir consolidar empreendimentos comunitários capazes de canalizar rendas expressivas e justas às comunidades rurais e florestais da Amazônia.

Esses empreendimentos, denominados pela Conexsus como Negócios Comunitários de Impacto Socioambiental (NCIS), são formados por cooperativas



e associações que congregam comunidades e organizam a entrada destas populações nas diferentes cadeias de valor – constituindo-se como iniciativas fundamentais para a canalização de renda a pessoas e famílias envolvidas diretamente no uso e conservação dos recursos naturais amazônicos.

Fortalecer estes empreendimentos é também contribuir para a resiliência dos territórios, bem como para a mitigação e a adaptação às mudanças do clima. Para tanto, a consolidação de NCIS como alicerce da sociobioeconomia demanda abordagens inovadoras para o desenvolvimento destes negócios.

Nas últimas décadas, foram implementadas várias experiências e iniciativas de formação e apoio técnico a empreendimentos na região amazônica. No entanto, essas ações, embora complementares, não são o bastante para criar um **ecossistema de negócios comunitários na Amazônia**, no sentido de disponibilizar um ambiente externo de condições favoráveis para o seu desenvolvimento.

Para que o ecossistema seja estruturado, é necessário um conjunto de relações e soluções direcionadas aos NCIS, segundo suas especificidades produtivas e organizacionais, o que demanda um amplo leque de instituições conectadas e com atividades adaptadas a este público.

Neste sentido, percebemos que ainda há uma demanda significativa por ações de natureza pública, privada e da sociedade civil, acompanhadas por políticas e programas que atuem adequadamente na integração e posicionamento dos negócios liderados por comunidades em um ecossistema de atores e soluções voltados para esses empreendimentos.

A necessidade dessa mudança estrutural, que envolve complexidades e desafios metodológicos de como promover iniciativas, é corroborada por uma série de dados e evidências empíricas coletadas pela Conexsus ao longo de 2023, apresentadas e resumidas neste estudo, que para melhor compreensão, está estruturado em três capítulos e considerações finais.

No **Capítulo 1** apresentamos o conceito de ecossistemas regionais de negócios comunitários, examinando suas origens a partir de um diálogo entre diferentes perspectivas teóricas e campos de estudos. Destacamos também as distinções entre o conceito adotado pela Conexsus e outros termos similares, além de apresentarmos as ferramentas e métodos utilizados pela instituição para identificar e mapear demandas nos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia.



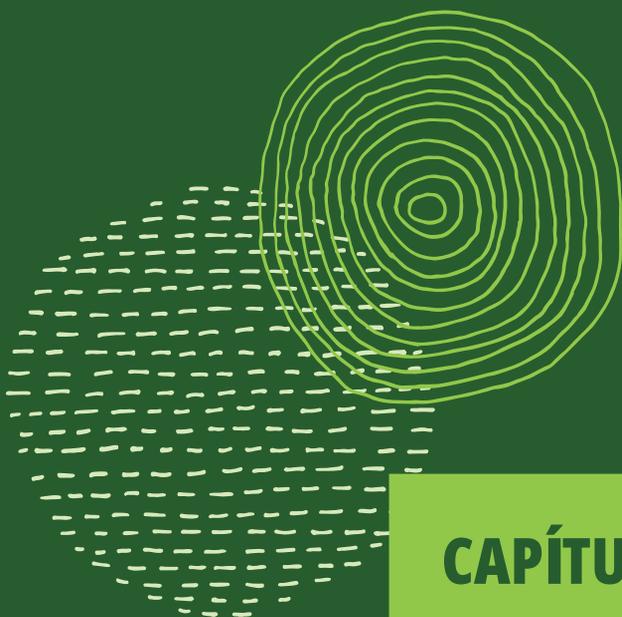
Em seguida, no **Capítulo 2**, fazemos a exposição dos dados coletados pela Conexus na "*Iniciativa Amazônia em Conexões*", na qual analisamos diferentes ecossistemas regionais de negócios comunitários da Amazônia. Nosso foco foi caracterizar e ilustrar esses ambientes em relação aos impactos e limitações dos mesmos sobre o desenvolvimento dos NCIS.

Por fim, no **Capítulo 3**, oferecemos reflexões sobre os possíveis caminhos para ativar os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia, utilizando os resultados da "*Iniciativa Amazônia em Conexões*" como base para discussão.

O esforço de reunir experiências e dados obtidos pela Conexus pretende provocar discussões e ações colaborativas entre diversos atores, contribuindo para firmar um novo modelo de apoio aos NCIS. Modelo esse que deve se basear na criação de um ecossistema de soluções, parcerias e relações estratégicas entre os NCIS amazônicos e instituições regionais, com atuação transversal em diversos territórios.

Acreditamos que a implementação desse novo **paradigma** de suporte e desenvolvimento dos NCIS depende da mobilização de diferentes atores e setores organizacionais, muitos dos quais ainda estão desconectados do ambiente de negócios liderado por comunidades. Esta abordagem permite com que se desenvolva uma densa e diversa rede de cooperação e acesso a solução, integrando os NCIS às diferentes estratégias e arcabouço institucional regional de desenvolvimento socioeconômico.





CAPÍTULO 1

*Ecossistemas
Regionais de Negócios
Comunitários:
caracterização e
ferramentas de análise*

Os ecossistemas regionais de negócios comunitários configuram-se como uma complexa rede de interação entre cooperativas, associações, empresas, governos, empreendedores individuais, sindicatos e outras instituições. Nestes espaços, e através das relações aí constituídas, circulam soluções essenciais para que organizações econômicas lideradas e formadas por comunidades possam organizar a sua produção, gerenciar os seus negócios e posicionar os seus produtos nos diferentes mercados.

¹ Os NCIS resumem uma categoria de negócios criada pela Conexsus para definir empreendimentos que: (i) possuem uma atuação econômica, (ii) são formados e liderados por comunidades de agricultores familiares, extrativistas, pescadores artesanais, populações indígenas, quilombolas e outros grupos e povos tradicionais; e (iii) estão baseados em atividades produtivas sustentáveis ou apresentam o compromisso prático e efetivo em avançar na consolidação de modos de produção sustentável. Para maior detalhamento da definição, ver: <https://www.conexsus.org/validacao/wp-content/uploads/2022/03/digital-rnd-03-06-2021-pagina-simples-2.pdf>

Neste sentido, ecossistemas “funcionais” configuram-se como espaços propícios para que os Negócios Comunitários de Impacto Socioambiental (NCIS)¹ possam gerar rendas significativas aos seus associados, assim como preservar a biodiversidade. Este capítulo apresenta um panorama conceitual sobre esses ecossistemas, sobretudo na Amazônia, fundamentando-o na comparação com diferentes perspectivas e abordagens teóricas.

Parte importante da fundamentação do conceito de ecossistemas regionais de negócios comunitários também está baseada em uma dimensão empírica, oriunda dos resultados e aprendizados da *“Iniciativa Amazônia em Conexões”*, realizada pela Conexsus, e que trouxe um olhar justamente para o ambiente externo dessas organizações comunitárias, entendendo-os como espaços formados por distintas configurações de redes de parcerias e soluções estratégicas.

² Para maior detalhamento do conceito, ver: CAO, Z.; SHI, X. A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, v. 57, p. 75-110, 2021; CAVALLO, A.; GHEZZI, A.; BALOCCO, R. Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International entrepreneurship and management journal*, v. 15, p. 1291-1321, 2019; STAM, F. C.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, n. 16-13, 2016; VAN DE VEN, H. The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 3, p. 211-230, 1993; WURTH, B.; STAM, E.; SPIGEL, B. *Toward an entrepreneurial ecosystem research program. Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 46, n.3, p. 729-778, 2022.

1.1 ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS

Aliteratura² sobre os “ecossistemas de negócios”, nas últimas décadas, apresenta diversas abordagens de análise, caracterizando os empreendimentos inseridos nestes ecossistemas como partes de redes de relações estratégicas com outros atores. Este conjunto de redes estabelecidas com terceiros, baseadas em práticas de cooperação e interação rotineira, é apontado como fundamental para que os empreendimentos possam garantir o acesso contínuo a recursos das mais diferentes naturezas, além de informações, conhecimentos, serviços e outras soluções essenciais para o funcionamento, crescimento e inserção desses negócios em diferentes mercados.

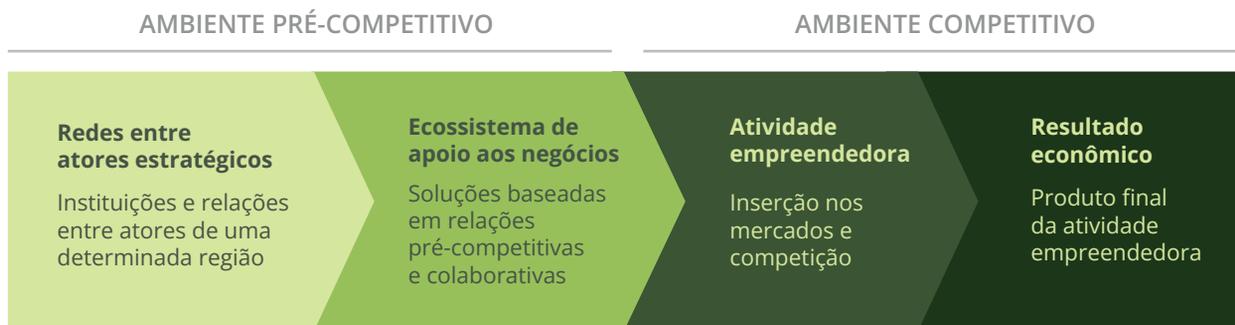
Somadas, estas redes constituem uma teia de relacionamentos que estrutura um ecossistema de negócios – determinante para que empreendimentos acessem os mercados de maneira competitiva. A literatura sobre o tema costuma apontar que qualquer organização produtiva não deve ser analisada isoladamente, no que tange aos aspectos críticos para o seu desenvolvimento,



mas sim em um contexto maior, que considere aspectos das estruturas e dos elementos externos do empreendimento. O estudo focado nos diversos atores que compõem cada ecossistema contribui para novas análises sobre as variáveis determinantes para o bom funcionamento e evolução de empreendimentos neste contexto competitivo.

O ambiente externo aos empreendimentos é formado, principalmente, por instituições estratégicas como entidades governamentais; organizações de suporte; prestadores de serviços (ONGs, doadores, associações setoriais entre outros); agências de fomento, pesquisa e ensino; e outros tipos de instituições que se relacionam, em maior ou menor medida, com a atividade empreendedora dentro de um contexto regional específico (primeira camada, da esquerda para a direita, do Quadro 1).

QUADRO 1.
REPRESENTAÇÃO DA DETERMINAÇÃO DE UM ECOSISTEMA
DE NEGÓCIOS SOBRE A ATIVIDADE EMPREENDEDORA



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Cada relacionamento estabelecido entre essas instituições e os empreendimentos forma um conjunto de redes de interação estratégica dentro de um ecossistema de negócios. Em outras palavras, um ecossistema de negócios deve ser compreendido a partir das relações existentes entre os atores que o integram, os recursos e serviços (sintetizado nesta publicação no termo “soluções”) que fluem através dos laços constituídos (segunda camada, da esquerda para a direita do Quadro 1) e, em última instância, o impacto efetivo destas soluções em apoiar os empreendimentos na sua inserção nos mercados (terceira e quarta camada, da esquerda para a direita, do Quadro 1).

A partir deste cenário, um ecossistema de negócios pode ser interpretado como um espaço pré-competitivo, já que as relações ali estabelecidas e as soluções que circulam neste espaço precedem a inserção competitiva nos mercados³. Os empreendimentos podem estabelecer relações de cooperação e benefícios mútuos, buscando compartilhar recursos e soluções essenciais para ambas as partes, por exemplo, no que diz respeito à comercialização com os clientes, assistência técnica à produção ou financiamento.

Diversos estudos sobre esse tema traçam o nível de eficiência e resultado efetivo de um conjunto de empreendimentos a partir das características institucionais e relacionais de seus respectivos ecossistemas de negócios⁴. Este tipo de análise considera a relevância do ambiente regional de negócios para o acesso a soluções-chave à atividade empreendedora, tais como: mão de obra especializada, compartilhamento de insumos e máquinas para redução de custos de produção, ganhos de economia de escala e escopo a partir de parcerias estratégicas, acesso a tecnologias de produção e gestão e outros exemplos afins.

Analisar as estruturas dos ecossistemas é fundamental para compreender a influência, positiva ou não, que este espaço exerce sobre a atividade empreendedora. Uma vez que os ecossistemas são formados essencialmente por redes de interação estratégica entre instituições e empreendimentos – com foco no acesso e troca de soluções pré-competitivas –, estudar o conjunto das relações estabelecidas, as rotinas de interação, a qualidade das soluções aportadas e a capacidade institucional dos atores dos ecossistemas é, portanto, o primeiro passo para uma avaliação completa sobre a funcionalidade de um determinado ecossistema de negócios. Tudo isto à luz da realidade organizacional dos empreendimentos em questão, bem como de suas particularidades no que tange produtos, cadeias operadas e mercados potenciais.

Dentro de um ecossistema de negócios, é fundamental que as soluções acessadas pelos empreendedores por meio das redes estabelecidas com outras instituições tenham a qualidade necessária e estejam alinhadas com as demandas organizacionais que enfrentam para o desenvolvimento de seus negócios. Entretanto, “qualidade” é um termo muito amplo e pouco assertivo, e por isso precisa ser distinguida em diferentes camadas de avaliação, de modo que permitam aferir se as soluções são “de qualidade” ou não.

Neste sentido, propomos a análise das soluções acessadas por empreendimentos nos ecossistemas a partir de três diferentes variáveis de avaliação. São elas:

³Um exemplo de estudo empírico sobre o impacto de soluções pré-competitivas na inserção de empreendimentos nos mercados pode ser encontrado em COSLOVSKY, S. Estratégias para o desenvolvimento da Amazônia Brasileira: lições aprendidas dos arranjos pré-competitivos. Amazônia 2030, 2021.

⁴Para exemplos de estudos empíricos nessa temática, ver: GUÉNEAU, G; CHABAUD, D; SAUVANNET, M. C. Opening entrepreneurial ecosystem's black box: the power of networks in African low-income countries. International Entrepreneurship and Management Journal, v. 18, n. 2, p. 753-772, 2022.



1. Acessibilidade: dimensão voltada a compreender como se dá o acesso do empreendimento à solução em questão. Busca compreender os meios pelos quais o acesso é viabilizado e contratualizado (de maneira formal, informal, mediante intermediários), os condicionantes e as exigências envolvidas (contrapartidas e compromissos), em questão (incluindo os valores praticados e modalidades de cobrança), bem como outros fatores que auxiliam no detalhamento sobre os procedimentos subjacentes ao acesso e utilização;

2. Funcionalidade: dimensão voltada a compreender a eficiência da solução em atender as demandas do empreendimento. Busca mensurar, a partir de avaliação dos próprios empreendedores, bem como a partir da análise de dados secundários, o quanto a solução em questão é funcional de acordo com a realidade organizacional enfrentada. A funcionalidade pode ser analisada a partir de aspectos como: clareza quanto ao uso da solução, adequação da solução às especificidades do usuário, atendimento e assistência técnica ao usuário, qualidade técnica da solução disponibilizada, entre outros atributos;

3. Perenidade: dimensão voltada a compreender o grau de continuidade da solução ofertada ou disponibilizada regionalmente pelas instituições do ecossistema. Busca mensurar o quanto a solução é autossustentada ou se está sujeita a contingências externas, por exemplo, dependência de financiamento por doações ou projetos, com durações delimitadas, articulação de recursos via emendas parlamentares e outros recursos que sustentam as suas operações. Adicionalmente, busca analisar o quanto determinada solução é intermitente, ou seja, está disponível aos atores do ecossistema em épocas e períodos específicos, ou se o acesso a ela se dá de maneira perene.

Longe de exaurir as diferentes formas de qualificar soluções acessadas em um ecossistema, as categorias acima contribuem para detalhar maneiras de proceder análises sobre a qualidade da estrutura de relações e soluções acessadas que formam os ecossistemas de negócios, a fim de, com isso, desenhar formas de intervenção prática para impactar positivamente a atividade empreendedora e o seu respectivo resultado econômico-financeiro final. De toda forma, um ecossistema de negócios não deve ser analisado unicamente no que diz respeito à qualidade das soluções acessadas pelos seus empreendedores, mas também pela diversidade de soluções possíveis de acesso e uso dentro do ecossistema.

A importância da diversidade de soluções acessíveis ao negócios é corroborada pela literatura especializada. São descritas, por exemplo, falhas em programas de fomento à atividade empreendedora em um determinado contexto que buscaram promover os seus objetivos a partir de uma concentração intensa em um reduzido conjunto de soluções, mas que não foram capazes de contemplar outros elementos-chave para que a atividade empreendedora se desenvolvesse de maneira agregada e sustentável dentro de um contexto regional⁵.

⁵ STAM, F. C.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. USE Discussion paper series, n. 16-13, 2016

Por exemplo: investimentos excessivos e estritamente focados em um conjunto reduzido de soluções, como em infraestrutura física e assistência técnica à produção, não são capazes de contemplar outras demandas essenciais de negócios com maior capacidade produtiva e de processamento, tais como ferramentas de gestão comercial e capital. Esta afirmação não indica que todos os ecossistemas devem ser fomentados nos mesmos aspectos e na mesma proporção, de forma homogênea e universal, mas sim que a atividade empreendedora local precisa ser analisada por completo no que diz respeito aos insumos, recursos, mão de obra, conhecimento e outros elementos de suporte ao seu desenvolvimento e consolidação.

Adicionalmente, a literatura sobre o tema aponta que ecossistemas robustos são fundamentados com um arcabouço consolidado de instituições de apoio, com condições para operarem regionalmente por um longo período e com capacidades suficientes para a implementação de programas e iniciativas com resultados positivos aos empreendimentos. Um ambiente institucional frágil em diferentes aspectos compromete a qualidade das soluções de suporte à atividade empreendedora. Além disso, as rotinas de interação estratégica entre os atores de um ecossistema também se constituem como uma das variáveis fundamentais para a contínua evolução e aprimoramento de um ecossistema de negócios e de suas respectivas soluções de apoio à atividade empreendedora.

A construção de espaços, formalizados ou informais, para diálogo e tomada de decisões conjuntas entre os diversos agentes possibilita a costura de ações coletivas para implementação de novos programas, estabelecimento de parcerias, adaptação de serviços e incidência sobre as políticas públicas. A ausência de rotinas como estas, ou mesmo a centralização da capacidade de mobilização dos atores regionais em um único ator, reduz a capacidade do ecossistema de negócios se auto-moldar ao longo do tempo de acordo com as principais demandas dos empreendedores regionais.

Vale destacar que parte significativa das instituições que formam o conjunto de atores de um ecossistema regional de negócios não são desenvolvedoras em si das soluções que oferecem aos empreendedores, mas sim operadoras regionais de tecnologias, políticas ou iniciativas concebidas e desenvolvidas em um contexto extra-regional. É o caso de agências regionais governamentais, que executam políticas públicas estaduais ou federais, assim como de instituições financeiras ou outras entidades de prestação de serviços, que muitas vezes orientam-se com as diretrizes organizacionais advindas das sedes dessas organizações. Tal consideração, de acordo com a literatura especializada, contribui em superar o foco excessivamente local que abordagens prévias



similares apresentaram como limitação.

Ao pensarmos em NCIS como modelo central de empreendimento dentro da abordagem dos ecossistemas regionais de negócios, um vasto e novo universo de análise e de possibilidades de intervenção prática se abre. Oportunidades estas direcionadas aos aspectos sistêmicos e estruturais citados brevemente acima, com o objetivo de desenvolver um ambiente de negócios propício para que a atividade empreendedora de associações e cooperativas possa prosperar.

Avaliamos que esta abordagem é complementar e não-excludente com outras lógicas de intervenção que centram as suas iniciativas em aspectos exclusivamente intraorganizacionais dos NCIS. Entretanto, antes de avançarmos em detalhes na discussão das possibilidades de análises e resultados levantados pela Conexsus nesta frente, vale a pena comparar em que medida a abordagem dos ecossistemas regionais de negócios comunitários se complementam ou se diferem de perspectivas passadas e atuais que buscaram lidar diretamente com o ambiente externo de instituições, soluções e redes de cooperação aos NCIS no contexto rural e florestal.

1.2 OS ECOSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS FRENTE A PERSPECTIVAS CORRELATAS

Compreender os elementos externos aos negócios, e as influências na trajetória de crescimento e consolidação destes, não é característica exclusiva da abordagem dos ecossistemas regionais de negócios. Ao longo das últimas décadas, diversas perspectivas emergentes buscaram analisar e apoiar o desenvolvimento de empreendimentos a partir de um olhar dos elementos externos habilitadores da atividade empreendedora. Embora existam diferenças significativas entre a abordagem dos ecossistemas regionais de negócios e outras abordagens, muitos elementos-chave destacados na seção anterior têm suas raízes em discussões já estabelecidas na literatura.

Parte importante destas abordagens influenciaram, em diferentes momentos, políticas públicas e programas de diversas instituições de apoio voltadas a fortalecer o papel de NCIS nas cadeias de valor da Amazônia, bem como em outros biomas. A primeira abordagem que destacamos é a dos Clusters Industriais ou Arranjos Produtivos Locais (APLs)⁶, conceitos similares que encontraram no Brasil ampla adesão e uso em *policy briefs*, pesquisas acadêmicas e iniciativas de intervenção⁷.

⁶PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, v. 76, n.6, p. 77-90, 1998.

⁷No que tange a utilização do conceito dentro do recorte das cadeias da sociobiodiversidade, vale destacar o trabalho publicado em 2017 pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), intitulado "Arranjos Produtivos Locais - APLs - da Sociobiodiversidade"#, que buscou analisar diferentes cadeias de valor da sociobiodiversidade utilizando do quadro analítico dos APLs para verificação de necessidades de melhoria e adequação do ambiente de negócios. Em relação a políticas públicas e programas, diversos estados brasileiros (inclusive da Amazônia Legal), passaram a organizar bases de dados sobre APLs em seus respectivos estados, com informações sistematizadas sobre suas especificidades produtivas e setores envolvidos. Agendas de pesquisa em universidades e centros de ensino foram se constituindo gradativamente, a fim de estudar e comparar diferentes APLs no meio rural brasileiro.

Os APLs, em termos conceituais, estão centrados na interrelação entre diferentes tipos de setores (setor produtivo, setores relacionados e setor de suporte) como a variável central para a emergência e consolidação de empreendimentos dentro de um determinado contexto local. Neste sentido, a coesão entre diferentes setores contribui para um adensamento crescente e especializado de firmas em um determinado território, fundamentando ganhos de competitividade entre estes empreendimentos frente aos seus competidores situados em um contexto geográfico diferente daquele em que se constitui o APL⁸. Os APLs, portanto, terão nuances significativas não somente no tipo de atividade produtiva desenvolvida localmente e no porte dos empreendimentos, mas também na variedade das instituições e setores envolvidos direta e indiretamente com a atividade empreendedora local.

Apesar do conceito do APLs trazer, de maneira correta, a relevância da estrutura institucional local de apoio à atividade empreendedora e as relações estabelecidas entre os atores do APL como variáveis-chave para o desenvolvimento de negócios, uma diferença notável com a perspectiva dos ecossistemas está na caracterização do adensamento: enquanto a abordagem dos APLs concede maior centralidade e protagonismo ao adensamento local (de cunho geográfico/territorial) de empresas e dos setores associados e de suporte, a perspectiva dos ecossistemas de negócios transcende o adensamento geográfico/territorial como variável-chave, centrando a questão do adensamento nas redes estratégicas que se conectam aos empreendimentos. Isto amplia as possibilidades de interação estratégica entre atores para além do contexto geográfico local, compreendendo a relação que empresas e instituições de outros territórios exercem sobre empreendedores circunscritos a uma região específica⁹. Será a existência de relação estratégica entre os atores que fará com que os empreendimentos participem de um mesmo ecossistema, independentemente se compartilham do mesmo contexto territorial ou não.

A segunda abordagem que destacamos, cuja discussão e influência tem sido notada de maneira mais recente, é dos “ecossistemas de inovação”. Embora guarde semelhanças conceituais com a perspectiva dos ecossistemas de negócios - inclusive no próprio termo -, os ecossistemas de inovação se orientam a fatores estruturais relevantes para que processos inovadores, geralmente baseados na internalização em modelos de negócios de inovações baseadas em conhecimento técnico-científico e com significativa promessa de retorno econômico-financeiro futuro, possam emergir dentro de um determinado contexto socioproductivo¹⁰. Não à toa as startups, enquanto empresas de pequeno porte baseadas no desenvolvimento de novas e inovadoras tecnologias

⁸ KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008; BAIR, J.; GEREFFI, G. Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry. *World development*, v. 29, n. 11, p. 1885-1903, 2001; SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World development*, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

⁹ STAM, F. C.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, n. 16-13, 2016

¹⁰ STAM, F. C.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, n. 16-13, 2016



e com expressivo potencial de crescimento, ocupam papel de protagonismo dentro dos ecossistemas de inovação.

Ecosistemas de inovação funcionais e robustos são espaços capazes de estimular e florescer a emergência de uma crescente geração de novas startups, as quais, por sua vez, contribuirão para o avanço tecnológico a partir dos produtos e serviços que seus modelos de negócio oferecem para a sociedade. Ao situarmos esta abordagem em um contexto histórico, percebe-se o quanto ela dialoga com as oportunidades para criar e elaborar novas tecnologias a partir do advento da Quarta Revolução Industrial.

Este movimento também tem sido cada vez mais notório no que tange a Amazônia e as cadeias de valor do bioma, uma vez que diversas iniciativas, programas e instituições estão voltadas à implementação de tecnologias da geração 4.0, incubação e fomento a startups e desenvolvimento de novas tecnologias a partir de produtos da floresta. Permanece, no entanto, uma grande questão, a ser comentada mais adiante nesta publicação, sobre como promover uma aproximação maior entre os ecossistemas de inovação e os ecossistemas de negócios comunitários.

Centrar uma abordagem “ecossistêmica” no desenvolvimento de cooperativas e associações enquanto negócios a serem desenvolvidos e estimulados por uma estrutura relacional e institucional de apoio constitui, dessa forma, em arcabouço inovador e pertinente para desenhar novas lógicas de apoio e fortalecimento destes empreendimentos. Somente nestas condições que a sociobioeconomia, enquanto setor econômico, será capaz de remunerar adequadamente e de forma sustentável os indivíduos e grupos sociais envolvidos diretamente no uso e conservação dos recursos naturais.



QUADRO 2.

DEFINIÇÕES GERAIS, CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS E LIMITAÇÕES DAS ABORDAGENS PARALELAS AOS ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS

CONCEITO	Definição geral	Pontos de convergência com a abordagem dos Ecosistemas de Negócios Comunitários	Pontos de divergência com a abordagem dos Ecosistemas de Negócios Comunitários
Clusters industriais / APLs	A interrelação entre diferentes tipos de setores (setor produtivo, setores relacionados e setor de suporte) como variável central para a emergência de empreendimentos econômicos dentro de um determinado contexto local	Redes de cooperação estabelecidas entre empreendedores e diversos setores sociais e institucionais como dimensão-chave para ampliar a competitividade dos empreendimentos	O adensamento geográfico de redes e instituições de suporte como único pré-requisito para a constituição de um arranjo produtivo local capaz de fundamentar a competitividade dos empreendimentos
Ecosistemas de inovação	A existência de instituições, mão de obra especializada, parcerias, incubadores, financiadores e outros tipos de atores e soluções é fundamental para apoiar atividades inovadoras, as quais carregam alto grau de incerteza mas significativo potencial de retorno econômico	O ecossistema como um espaço de parcerias, soluções e recursos-chave para apoiar a atividade empreendedora em diferentes estágios de maturidade e risco.	As dimensões do ecossistema orientadas majoritariamente ao estímulo de atividade empreendedora baseada em produtos e modelos de negócio originados de inovações tecnológicas-científicas

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

1.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DOS ECOSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

Tendo em vista o ineditismo e ausência de referências mais abrangentes sobre como proceder com a análise de ecossistemas de negócios focados especificamente nos NCIS como unidade central destes ambientes, ao longo dos anos de 2022 e 2023 a Conexsus avançou no desenvolvimento de um arcabouço de análise que pudesse ser mobilizado para o levantamento de informações-chave sobre os ecossistemas. Dialogando diretamente com as definições conceituais sobre os ecossistemas descritas anteriormente, o



ferramental desenvolvido teve como objetivo central identificar as principais relações e soluções acessadas pelos NCIS dentro de um ecossistema regional, de tal modo a permitir um processo compartilhado de reflexão entre estes e outros atores dos ecossistemas sobre as principais lacunas e demandas para a consolidação de um ambiente regional de negócios mais propício aos empreendimentos liderados e formados pelas comunidades.

A fim de testar a aderência, possibilidade e pontos de atenção de um levantamento como este, foi realizada uma aplicação-teste de uma primeira ferramenta de mapeamento de ecossistemas regionais de negócios comunitários no município de Santarém (PA), entre junho e setembro de 2022. A aplicação centrou-se no levantamento dos principais parceiros e prestadores de serviços de seis NCIS, abrangendo cinco categorias gerais de soluções: 1) assistência técnica à produção, 2) gestão, 3) acesso a mercados, 4) finanças e 5) outros tipos de soluções. Dentro de cada seção, além de mapear as principais redes de interação estratégica estabelecidas pelos NCIS, buscou-se também identificar quais as soluções exatamente acessadas pelos empreendimentos e qual o nível geral de qualidade da solução, segundo o entrevistado.



Aplicação-teste da primeira ferramenta de mapeamento de ecossistemas, em Santarém, jun/2022
FOTO: Acervo CONEXSUS





Uma série de reflexões e aprendizados emergiu com a aplicação-teste, tendo sido esta etapa de teste fundamental para a sua posterior adequação e aplicação editada em escala ao longo de 2023. A primeira delas consistiu no formato de aplicação e mapeamento dos ecossistemas. Após a aplicação-teste, percebemos que era fundamental apresentar e debater a discussão de fundo sobre os ecossistemas de negócios em um espaço ampliado, com os diferentes NCIS que formam um determinado território.

Ora, se uma das premissas centrais sobre os ecossistemas é que estes são espaços formados por empreendedores e que os mesmos se relacionam de forma estratégica para qualificar o ambiente de soluções e redes de cooperação, então seria fundamental reunir os principais empreendimentos liderados e formados por comunidades e proceder com o mapeamento do ecossistema de forma conjunta. Além disso, evitando a figura de um entrevistador/aplicador, esse formato permitia posicionar as lideranças dos NCIS como protagonistas no processo de mapeamento do seu próprio conjunto de parceiros-chave e soluções acessadas, contribuindo assim para maior domínio entre gestores e diretores de cooperativas e associações do conceito de ecossistemas de negócios.

Outro aprendizado fundamental resultante da aplicação-teste foi a necessidade de ampliar as categorias de soluções acessadas pelos NCIS, bem como a maneira de qualificá-las. Os negócios comunitários apresentam um conjunto vasto de demandas e soluções acessadas, sendo difícil e forçoso reuni-las integralmente em quatro categorias – na aplicação-teste, a categoria “outros” foi um dos campos mais respondidos. Paralelamente, qualificar uma solução é um processo que envolve diferentes camadas e considerações de análise, o que nos levou a segmentar este processo nas três grandes categorias: “acessibilidade”, “funcionalidade” e “perenidade”.

Uma vez consolidadas, tais reflexões contribuíram para que em 2023 a Conexsus avançasse no desenvolvimento de uma metodologia de oficina com foco no mapeamento dos ecossistemas regionais de negócios comunitários. Conforme apresentado no Quadro 3, esta metodologia esteve organizada de tal forma a permitir com que nessas oficinas fossem capturadas informações-chave sobre as principais dimensões de análise sobre os ecossistemas.



QUADRO 3.
PRINCIPAIS DIMENSÕES DE ANÁLISE DO FERRAMENTAL DESENVOLVIDO PELA CONEXSUS
PARA O MAPEAMENTO DE ECOSSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

DIMENSÃO	Descrição	Relevância para a análise
Negócios comunitários de impacto socioambiental	Identificação dos principais negócios comunitários de impacto socioambiental do território em questão	Identificação dos negócios centrais para se iniciar todo o mapeamento de soluções e relações estratégicas acessadas por estes empreendimentos
Parceiros e prestadores de serviços	Identificação dos principais provedores de serviços, recursos, informações, conhecimentos e outras soluções aos negócios comunitários	Mapeamento dos principais atores do ecossistema, por tipologia, porte, segmento de atuação e outras informações associadas
Tipos de soluções acessadas	Identificação das principais categorias de soluções acessadas e, por consequência, não acessadas pelos negócios comunitários no ecossistema	Verificação das demandas atendidas e das principais lacunas em termos de acesso a soluções, frente os desafios e demandas organizacionais dos negócios comunitários
Grau de prioridade das diferentes categorias de soluções	Identificação do nível de prioridade e relevância de determinada categoria de solução ao negócio comunitário	Verificação do quanto as categorias de soluções de maior oferta e nível de acesso são as mesmas categorias com os maiores índices de priorização. Permite capturar a aderência das soluções do ecossistema frente às necessidades da atividade empreendedora
Qualidade das soluções acessadas	Verificação da qualidade das soluções acessadas pelos negócios comunitários em três categorias: acessibilidade, funcionalidade e perenidade	Identificação da aderência e adequação das soluções acessadas pelos negócios comunitários frente às demandas que apresentam para o bom funcionamento e crescimento do empreendimento
Melhorias e inovações necessárias nas soluções providas	Sistematização das avaliações dos próprios empreendedores sobre as melhorias e inovações necessárias nas soluções providas pelos atores do ecossistema	Consolidação das bases iniciais para a construção de uma agenda regional de ativação do ecossistema

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Com duração de um dia e meio, a metodologia das oficinas de mapeamento de ecossistemas busca inicialmente construir um mapa de prestadores de serviços e parceiros estratégicos dos NCIS, segundo a própria avaliação dos participantes. Este mapeamento funciona como uma espécie de “monitor” das redes de interação estratégica do ecossistema (Quadro 4), permitindo construir um mapa das redes de cooperação do ecossistema, com base no mapa, proceder análises qualitativas e quantitativas sobre as redes. A identificação dos principais atores do ecossistema conectados aos NCIS não ocorre de maneira arbitrária, e sim a partir de uma indicação de quais principais parceiros e prestadores de serviços oferecem soluções ao negócio comunitário dentro de uma determinada categoria de solução.

Como mencionado anteriormente, a aplicação-teste permitiu que a Conexsus refletisse com maior assertividade sobre as principais categorias de soluções a serem mapeadas em um ecossistema regional de negócios comunitários. Buscando consolidar uma lista diversa, porém não exaustiva, de tipos de soluções, a metodologia da oficina de mapeamento trabalhou com 10 categorias possíveis de soluções providas aos NCIS por atores do ecossistema. São elas:

(a) Articulação social de base: serviços e soluções que facilitam a relação do negócio comunitário com seus associados. Isso pode envolver a realização de assembleias, visitas técnicas, manutenção de núcleos locais, etc;

(b) Assessoria e capacitação em gestão: serviços e soluções que ajudam o negócio comunitário a melhorar seus processos administrativos, financeiros, comerciais e outros, inclusive oferecendo treinamentos e cursos de formação aos gestores do empreendimento;

(c) Assessoria jurídica: para auxiliar na resolução de questões trabalhistas, fiscais (por exemplo, ICMS e outros tributos), análise de contratos de comercialização e protocolização de recursos;

(d) Assistência técnica à produção: oferece assistência e orientação técnica ao produtor/extrativista vinculado a um negócio comunitário, a fim de melhorar a produção, aprimorar técnicas de manejo e aumentar a produtividade;

(e) Contabilidade: assistência para a emissão de documentos e informes contábeis, além de ajudar a cumprir as obrigações legais e fiscais existentes;

(f) Financiamento: soluções financeiras customizadas para o meio rural e florestal, assim como de destravamento do acesso ao crédito público;

(g) Processamento e beneficiamento de mercadorias: parcerias ou prestadores de serviço para a transformação de matéria-prima em produto



final, com foco na agregação de valor e na redução de custos de produção ao negócio comunitário;

(h) Serviços de comercialização: soluções que facilitam a entrada de negócios comunitários em diferentes tipos de mercados, aproximando o empreendimento do seu consumidor final, seja ele individual, industrial ou governamental;

(i) Serviços de marketing: parcerias ou prestadores de serviço que contribuem para a divulgação e promoção dos produtos de um negócio comunitário, ou mesmo da marca do empreendimento entre consumidores potenciais;

(j) Soluções logísticas: soluções de transporte de insumos dos associados à sede/agroindústria do negócio comunitário, ou mesmo dos produtos elaborados pelo negócio comunitário ao consumidor final.

QUADRO 4.
EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO MONITOR NAS OFICINAS
DE MAPEAMENTO DE ECOSISTEMAS

NEGÓCIO COMUNITÁRIO	Negócio A	Negócio B	Negócio C	Negócio D
Articulação social de base	●	●	●	●
Assessoria e capacitação em gestão	●	●	●	●
Assessoria jurídica	●	●	●	●
Assistência técnica a produção	●	●	●	●
Contabilidade	●	●	●	●
Financiamento	●	●	●	●
Processamento e beneficiamento	●	●	●	●
Serviços comerciais	●	●	●	●
Serviços de marketing	●	●	●	●
Soluções logísticas	●	●	●	●

* As cores representam a qualificação das soluções acessadas pelos negócios: verdes significam soluções classificadas como “boas” e vermelhas aquelas consideradas como “insuficiente ou insatisfatória”



Após a conclusão da etapa de levantamento do monitor, a metodologia avança na priorização das diferentes categorias de soluções acima, segundo o entendimento e avaliação do NCIS. Este momento é fundamental dentro da metodologia de mapeamento, pois permite com que análises posteriores sobre o nível de aderência e alinhamento entre as soluções e redes de cooperação ofertadas no ecossistema e as reais necessidades dos empreendimentos em termos de serviços, recursos, informações e outras soluções-chave para a atividade empreendedora. Na metodologia traçada, a priorização ocorre a partir da concessão de notas de prioridade de uma determinada categoria, sendo as notas mais altas aquelas dadas às categorias indispensáveis para o negócio comunitário, segundo o seu planejamento e perspectivas futuras de atuação econômica – assim como as notas mais baixas são concedidas às categorias com reduzida relevância para o desenvolvimento do empreendimento naquele momento em específico.

Uma vez priorizadas as categorias e mapeadas as principais redes de interação estratégica, a metodologia avança na qualificação das soluções acessadas pelos NCIS no ecossistema. Este é um momento sensível dentro da metodologia, uma vez que cada negócio comunitário participante deve se sentir confortável e protegido quanto às avaliações que concede às soluções acessadas com parceiros e outros atores estratégicos. Por isso, dentro da metodologia opta-se por um preenchimento individualizado, sem nenhum tipo de devolutiva ou exposição ampliada daquilo que foi preenchido pelo participante.

A qualificação das soluções acessadas obedece aos critérios construídos pela Conexsus ao longo de 2023: acessibilidade, funcionalidade e perenidade. Cada negócio participante pode conceder três avaliações (insuficiente ou insatisfatório, satisfatório e bom) possíveis para cada critério mencionado dentro do monitor. O objetivo com esta parte da metodologia não é de se ater às avaliações individuais, mas sim olhá-las com uma perspectiva agregada, buscando entender as categorias de soluções com as melhores e piores avaliações, lacunas em termos de acessibilidade, funcionalidade ou perenidade dentro das soluções providas pelos ecossistemas e outras análises possíveis de serem derivadas a partir disto. O Quadro 5 resume, de maneira hipotética, os resultados obtidos com esta seção da metodologia de mapeamento.



QUADRO 5.
RESULTADOS DE UMA APLICAÇÃO HIPOTÉTICA DA FERRAMENTA
DE AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES PROVIDAS PELO ECOSISTEMA

SOLUÇÃO	Entidade pública, instituição de apoio ou empresa que oferece a solução	Acessibilidade	Funcionalidade	Perenidade
Assessoria em gestão	Ator X	●	●	●
Assistência técnica a produção	Ator A	●	●	●
Assistência técnica a produção	Ator B	●	●	●
Assistência técnica a produção	Ator C	●	●	●
Financiamento	Ator Y	●	●	●
Financiamento	Ator Z	●	●	●
Processamento e beneficiamento	Ator F	●	●	●
Processamento e beneficiamento	Ator G	●	●	●

* As cores representam a qualificação das soluções acessadas referente aos critérios de: acessibilidade, funcionalidade e perenidade. Em verde escuro estão indicadas soluções classificadas como “boas”; as verdes claras, aquelas consideradas “satisfatórias”; e, em vermelho, soluções qualificadas como “insuficiente ou insatisfatória”

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

No caso hipotético ilustrado na Figura 3, algumas considerações deixam claro quais eventuais resultados e análises são possíveis de serem obtidos com a aplicação desta ferramenta (veremos, no próximo capítulo os resultados concretos obtidos com a aplicação da ferramenta). São elas:

- **Assessoria e capacitação em gestão:** enquanto esta solução no caso hipotético é ofertada com frequência e sem nenhum tipo de interrupção e intermitência, a forma pela qual o seu acesso está estruturado a torna restritiva (possivelmente muito oneroso ou com elevadas contrapartidas). A maneira pela qual é empregada também se faz pouco funcional aos empreendimentos comunitários (possivelmente datado ou pouco aderente à realidade das cooperativas e associações). Os resultados desta análise qualitativa indicam que há margem considerável para o aprimoramento desta solução no ecossistema ou mesmo a relevância de se desenvolver um novo ofertante desta solução;

- **Assistência técnica à produção:** os dados compilados no caso hipotético apresentado na tabela indicam que boa parte das relações de assistência técnica à produção tende a ofertar soluções acessíveis, com poucas barreiras para o acesso, e funcionais segundo as necessidades dos negócios comunitários e de seus associados. Entretanto, a solução possui características que prejudicam a sua perenidade e continuidade no ecossistema, possivelmente sendo ofertada de forma intermitente ou somente em momentos em que doações e outros recursos não-reembolsáveis o sustentam. Os resultados desta análise qualitativa indicam que há margem considerável para ações que fortaleçam a sustentabilidade da solução no longo prazo;

- **Financiamento:** no caso hipotético, mesmo que as linhas de financiamentos operadas no ecossistema sejam funcionais (isto é, há volume de capital disponível segundo a demanda por recursos dos negócios comunitários) e perenes (presença e atuação continuada de instituições financeiras nas localidades dos negócios comunitários), os resultados apresentados na tabela apontam a dificuldades expressivas para o acesso da solução por parte das cooperativas e associações. As dificuldades de acesso, neste caso, podem ser desde a burocracia existente até os altos juros cobrados nas operações financeiras. Os resultados desta análise qualitativa indicam que há margem considerável para ações que venham a desenvolver veículos financeiros mais ágeis e acessíveis no ecossistema;

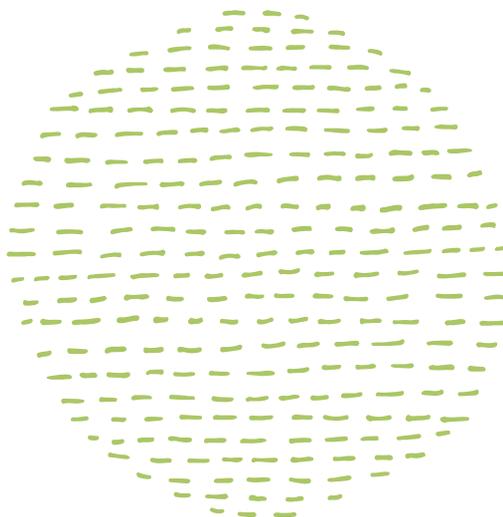
- **Processamento e beneficiamento:** os resultados do caso hipotético da tabela indicam que as soluções de processamento e beneficiamento são perenes e acessíveis por parte dos negócios comunitários, porém pouco funcionais às demandas de processamento e beneficiamento que as cooperativas e associações apresentam para a integração diferenciada nas cadeias de valor. A reduzida funcionalidade pode ocorrer, por exemplo, pela ausência no ecossistema de tecnologias de produção demandadas pelos negócios comunitários. Os resultados desta análise qualitativa indicam que há margem considerável para ações voltadas à inovação tecnológica adaptadas às demandas tecnológicas dos empreendimentos.

Dentro da metodologia proposta, dos resultados do monitor, da priorização e da qualificação das soluções foram retirados subsídios para que, no segundo dia de oficina, as primeiras considerações sobre as frentes de ativação do ecossistema fossem elaboradas pelos participantes. Se um ecossistema regional de negócios comunitários é formado por relações estratégicas, sendo que através delas fluem soluções-chave para os negócios comunitários operarem e acessarem os mercados de forma competitiva, então a ativação de ecossistemas pode ser compreendida como a ação deliberada e coordenada de adequação das soluções acessadas e costura de novas relações estratégicas, transformando a estrutura de apoio à atividade empreendedora conduzida por comunidades, de modo a fortalecer a sua atuação econômica e resultado financeiro. Mesmo sem esgotar os principais elementos e dimensões necessárias para a ativação dos ecossistemas regionais, o segundo dia exerceu um papel-chave de



encaminhar, de forma ordenada e com o protagonismo dos empreendedores regionais, os principais temas de discussão da segunda rodada de oficinas previstas na metodologia. Tanto o teor desta segunda rodada, bem como maior detalhamento conceitual sobre a “ativação de ecossistemas”, serão feitas no **Capítulo 3**.

Ao longo de 2023, a Conexsus avançou na aplicação desta metodologia de mapeamento de ecossistemas em diferentes territórios na Amazônia. Este processo se deu no âmbito da *“Iniciativa Amazônia em Conexões”*, permitindo o levantamento de dados e informações extremamente relevantes sobre cinco diferentes regiões-chave para a sociobioeconomia dentro do bioma. O **Capítulo 2** irá detalhar os resultados das oficinas de mapeamento e as principais discussões originadas naquele momento.





A INICIATIVA AMAZÔNIA EM CONEXÕES

A Iniciativa Amazônia em Conexões – apoiada pela Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), pela USAID, pela Iniciativa Internacional de Clima e Florestas da Noruega (NICFI) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID-Lab) – foi uma ação de mapeamento dos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia.

A iniciativa engajou **57 negócios comunitários** em cinco territórios: **Médio Juruá** (oficina realizada em Carauari/AM), **Médio Xingu** (oficina realizada em Altamira/PA), **Baixo Tocantins** (oficina realizada em

Cametá/PA), **Baixo Tapajós** (oficina realizada em Santarém/PA) e **Marajó** (oficina realizada em Belém/PA).

A execução do projeto ficou a cargo da **Conexsus**, em parceria com a **Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes (APACC)**, o **Conselho Nacional das Populações Extrativistas (CNS)**, a **Conservação Internacional - Brasil (CI-Brasil)**, a **Fundação Solidaridad**, o **Memorial Chico Mendes (MCM)** e o **Projeto Saúde e Alegria (PSA)**, que também apoiaram na mobilização dos NCIS.

Durante as cinco oficinas regionais, a metodologia de mapeamento concentrou-se na identificação, junto aos NCIS, de seus principais parceiros e fornecedores de serviços, na priorização de cada categoria de solução abordada, na avaliação da qualidade das soluções disponíveis e nos primeiros passos para a formulação de uma agenda regional de ativação.



Oficina de mapeamento de ecossistemas regionais realizada em Cametá, maio de 2023 | FOTO: Acervo CONEXSUS



Oficina de mapeamento de ecossistemas regionais realizada em Santarém, junho de 2023 | FOTO: Acervo CONEXSUS



Oficina de mapeamento de ecossistemas regionais, realizada em Altamira, outubro de 2023 | FOTO: Acervo CONEXSUS

A primeira rodada de oficinas permitiu o levantamento de dados extremamente relevantes e inéditos sobre os ecossistemas regionais, com ampla participação dos representantes de NCIS nos eventos. As informações obtidas foram analisadas internamente pela Conexsus e por parceiros regionais e institucionais, para desenhar o conteúdo e foco da segunda rodada de oficinas.

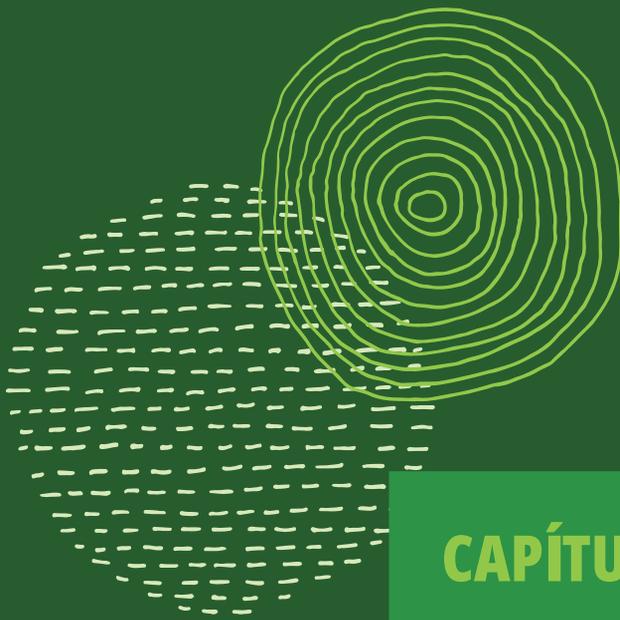
Então, a segunda rodada, realizada entre os meses de outubro e novembro de 2023, teve como objetivo a construção de agendas regionais de ativação dos ecossistemas, para sintetizar, a partir de uma série de discussões e exercícios ocorridos nas oficinas, as principais diretrizes de melhoria e inovação nas soluções direcionadas aos NCIS. E também, para organizar os eixos de mobilização e engajamento de entidades públicas, organizações de apoio, agências governamentais e outras instituições.

Desta forma, foram construídas três agendas regionais referentes aos territórios do Baixo Tocantins, Baixo Tapajós e Marajó. As três oficinas de construção das agendas contaram com a participação de **37 negócios comunitários** e também de outros atores do ecossistema: **16 entidades governamentais, privadas e do terceiro setor**. Buscou-se ter uma visão ampliada e complementar do ecossistema sobre a sua respectiva agenda de ativação.

Na segunda rodada de oficinas, o objetivo foi construir uma agenda com as principais soluções e parcerias necessárias em cada um dos territórios. O foco esteve na compreensão da realidade e do contexto local das organizações comunitárias, suas atividades econômicas e as cadeias produtivas envolvidas.

Em 2024, estão previstas novas rodadas de oficinas de construção de agendas regionais nos territórios remanescentes. Os resultados dessas agendas serão utilizados como base para a cocriação e implementação em rede de novas soluções aos NCIS em diferentes territórios da Amazônia. O objetivo é consolidar ambientes regionais favoráveis ao desenvolvimento das atividades econômicas de cooperativas e associações, promovendo uma estrutura sólida e estimulando as atividades empreendedoras baseadas na sociobioeconomia.





CAPÍTULO 2

*Como estão estruturados
os Ecossistemas Regionais
de Negócios Comunitários
na Amazônia?*

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao longo deste capítulo, a partir dos dados e informações coletadas na primeira rodada de oficinas da *Iniciativa Amazônia em Conexões*, apresentaremos análises de conjuntura sobre diferentes ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia. Ao todo, foram mapeados 57 negócios comunitários situados em cinco diferentes ecossistemas regionais: Baixo Tapajós (PA), Baixo Tocantins (PA), Médio Juruá (AM), Marajó (PA) e Médio Xingu (PA).

A análise está sistematizada em hipóteses/argumentos sobre os ecossistemas regionais. A partir dos dados obtidos com a aplicação da metodologia prevista em oficina, são apresentadas considerações e argumentos para debate, que buscam, de maneira agregada, avaliar os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia e o seu nível de prontidão para estimular e desenvolver NCIS na região. Entendemos que os argumentos apresentados não são definitivos, mas sim pontos de discussão e que fornecem detalhes das particularidades de cada ecossistema.

Ao final das cinco oficinas de mapeamento de ecossistemas, foi possível identificar 181 instituições conectadas, em maior ou menor escala, com NCIS das regiões contempladas. Por trás dessas conexões estão serviços como apoio institucional, capacitações, acesso a recursos financeiros, humanos e técnicos, transporte, parcerias comerciais, acesso a informações, conhecimentos e outras soluções consideradas pelos NCIS participantes das oficinas como essenciais para seu funcionamento e crescimento organizacional.

O ecossistema de negócios comunitários nos territórios amazônicos analisados é formado por 57 empreendimentos que se conectam a estes 181 atores estratégicos. Em média, para cada NCIS do ecossistema há 7,5 instituições conectadas, com variações entre os diferentes ecossistemas regionais (Quadro 6).



QUADRO 6.
DADOS GERAIS SOBRE AS OFICINAS DE MAPEAMENTO
DE ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

CATEGORIA	Médio Juruá (AM)	Baixo Tapajós (PA)	Baixo Tocantins (PA)	Marajó (PA)	Médio Xingu (PA)
Data de realização	14 e 15 jun/23	20 e 21 jun/23	25 e 26 mai/23	01 e 02 jun/23	30 e 31 out/23
Local	Carauari (AM)	Santarém (PA)	Cametá (PA)	Belém (PA)	Altamira (PA)
NCIS participantes	6	16	8	18	9
Parceiro regional de mobilização dos NCIS	Memorial Chico Mendes (MCM)	Projeto Saúde e Alegria (PSA) e Conservação Internacional - Brasil (CI-Brasil)	Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes (APACC)	Conselho Nacional das Populações Extrativistas (CNS)	Fundação Solidaridad
Nº de conexões identificadas	58	118	54	116	83
Média de conexões por NCIS	9,7	7,4	6,8	6,4	9,2
Média de conexões por NCIS	7,5				
Número de instituições mencionadas	181				

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Os dados levantados nas oficinas de mapeamento foram compilados e analisados a partir de um conjunto previamente estabelecido de indicadores, definidos a partir do arcabouço conceitual sobre ecossistemas regionais de negócios comunitários, apresentado no **Capítulo 1**. Neste sentido, buscamos produzir análises dos dados coletados que dialogassem com os principais elementos de aferição sobre o nível de consolidação dos ecossistemas, seus efeitos sobre a atividade empreendedora, além das limitações e frentes de melhoria e reestruturação.

Mobilizamos, em linhas gerais, indicadores situados em três grandes dimensões de análise: densidade relacional, variedade de atores e soluções acessadas e qualidade das soluções acessadas (ver box abaixo). Na seção seguinte serão apresentados os resultados destes indicadores, organizados no formato de argumentos para melhor apresentação e discussão da análise.

DENSIDADE RELACIONAL:

dimensão de análise sobre o nível de adensamento ou fragmentação entre os atores de um ecossistema.

VARIEDADE DE ATORES:

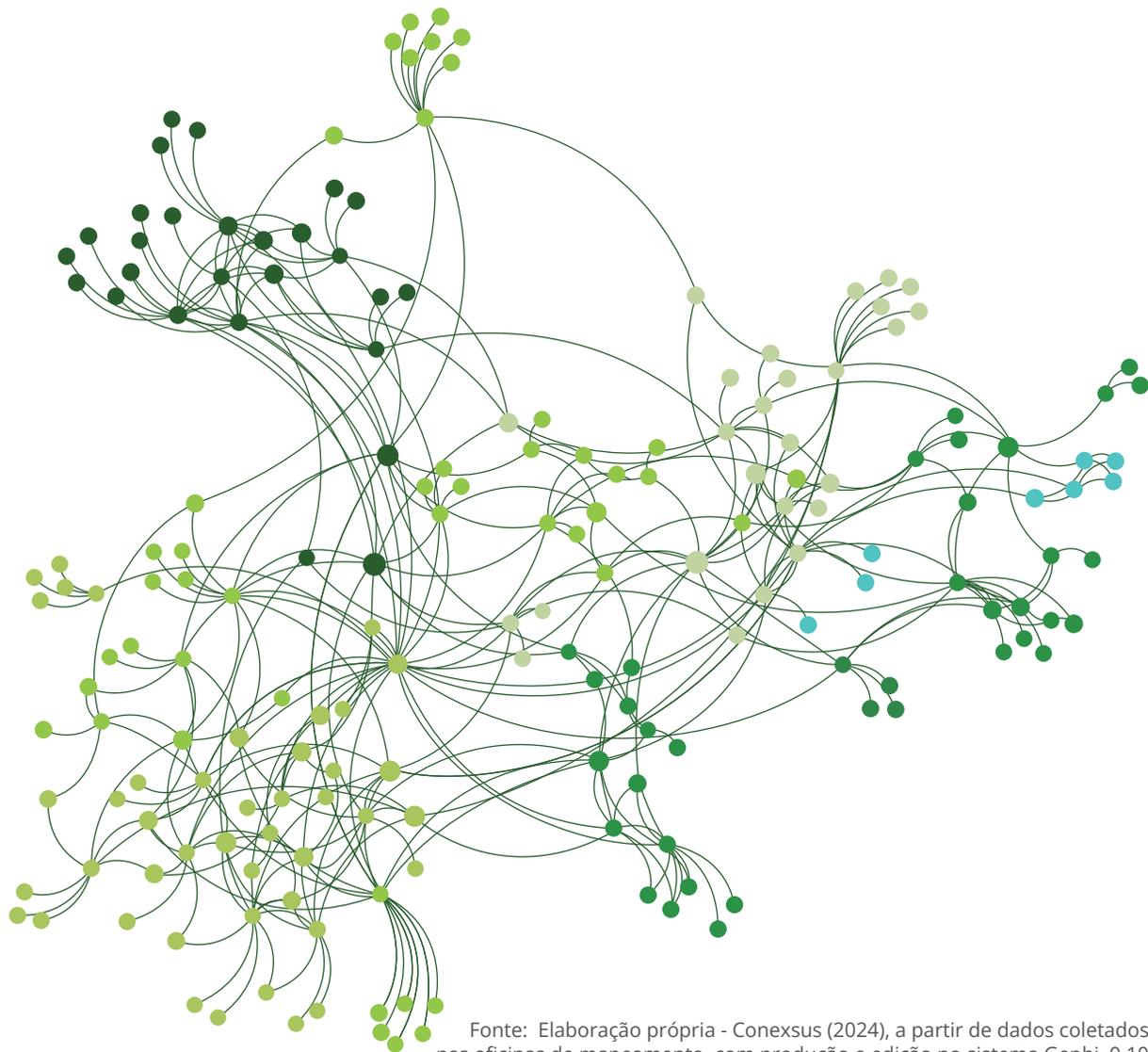
dimensão de análise sobre o perfil e grau de diversidade de atores conectados aos negócios comunitários nos ecossistemas.

QUALIDADE DAS AÇÕES ACESSADAS:

dimensão de análise sobre a qualidade, na perspectiva dos negócios comunitários, das soluções que acessam nos ecossistemas através das redes de parceria e prestação de serviços.

2.2 ARGUMENTOS SOBRE OS ECOSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS NA AMAZÔNIA

FIGURA 1.
MAPA DE REDES PARA OS CINCO TERRITÓRIOS
MAPEADOS NA INICIATIVA AMAZÔNIA EM CONEXÕES





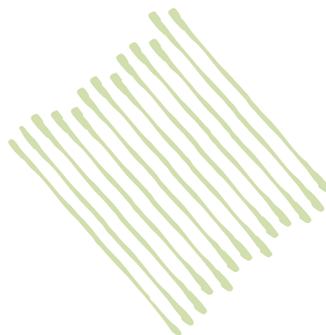
ARGUMENTO #1:

Os ecossistemas são marcados por redes de interação estratégica homogêneas, apresentando uma reduzida diversidade de atores e de conexões com outros setores organizacionais



Uma das características de ecossistemas de negócios propícios ao desenvolvimento da atividade empreendedora é a diversidade de soluções e setores que o formam. Um leque maior e complementar de soluções e instituições de apoio aos negócios significam tecnologias, recursos, conhecimentos e outros tipos de serviços capazes de atender às múltiplas necessidades que os empreendimentos enfrentam, de acordo com o seu nível de maturidade e realidade comercial. Um ecossistema homogêneo em termos de soluções e tipos de redes de cooperação tende a ser menos eficiente em atender às demandas dos empreendimentos. Isso leva os empreendimentos a recorrer a soluções paliativas, improvisadas, muitas vezes de baixa qualidade e insuficientes para suas necessidades.

As oficinas de mapeamento dos ecossistemas regionais de negócios comunitários mostraram que os ecossistemas têm como forte marca a concentração das relações de cooperação e acesso a serviços em um grupo restrito e muito específico de atores, a saber: as organizações não governamentais (ONGs), os Prestadores de Serviços em geral e as Empresas e Indústrias. Juntas, estas três categorias representam pouco mais da metade (total de 50,5%) dos atores que compõem os ecossistemas regionais de negócios comunitários mapeados nas oficinas.



QUADRO 7.

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DAS DIFERENTES CATEGORIAS DE ATORES SOBRE O TOTAL DE MENÇÕES DE PARCEIROS E PRESTADORES DE SERVIÇOS FEITA PELOS NCIS PARTICIPANTES DAS OFICINAS DE MAPEAMENTO

CATEGORIA DE ATOR	% sobre o total de menções
Organizações Não-Governamentais (ONGs)	26,9%
Prestadores de Serviços	13,6%
Empresas e Indústrias	10,0%
Negócios Comunitários	9,8%
Instituições do “Sistema S” e “Sistema OCB”	8,9%
Estado	7,7%
EMATERs	6,5%
Centros de Ensino e Pesquisa	5,1%
Movimentos Sociais	4,9%
Sindicatos de Trabalhadores Rurais	4,7%
Instituições Financeiras	1,9%

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são as instituições com maior envolvimento nas redes de cooperação e prestação de serviços nos ecossistemas regionais de negócios comunitários, tendo registrado o dobro de menções em relação à segunda categoria mais citada, os Prestadores de Serviços. As ONGs são parte relevante desses ecossistemas, com protagonismo exercido em diferentes territórios da Amazônia - sobretudo ao longo das últimas duas décadas, após a crescente profissionalização e institucionalização de atividades de apoio a comunidades e territórios¹¹.

Para além de iniciativas essencialmente sociais e ambientais, diversas ONGs passaram também a desenvolver atividades voltadas ao fomento de cadeias de valor e à organização social de empreendimentos, com foco na inserção em mercados, implementando projetos e programas baseados nestes objetivos. Este recorte de atuação justifica a menção preponderante a este tipo de instituição como provedora de soluções aos NCIS, sobretudo devido

¹¹ ALONSO, A; COSTA, V; MACIEL, D. Environmental activism in Brazil: the rise of a social movement. Citizenship and Social Movements: Perspectives from the Global South, p. 131-59, 2010.

à ausência de outros parceiros e provedores de serviços. Em muitos casos, especialmente entre as cooperativas e associações com os menores níveis de maturidade organizacional, as ONGs foram e continuam sendo umas das poucas instituições parceiras listadas na ferramenta de monitor de redes de cooperação e prestação de serviços – fato que aponta a atuação crucial que tais entidades exercem nos ecossistemas, sobretudo aos negócios mais incipientes.

Prestadores de Serviços, por sua vez, ocupam o segundo lugar no total de menções dos NCIS. Agrupamos nesta categoria empresas especializadas em serviços, acima de tudo de transporte, contabilidade e assessoria jurídica. Estes serviços são tipos de solução que refletem demandas básicas e legais que negócios comunitários lidam de forma cotidiana na regularização e registro de atas e alterações estatutárias, na produção de informes e relatórios contábeis para cada ano fiscal, e no transporte de suas mercadorias até o comprador final. São serviços associados diretamente à gestão e administração dos NCIS. Não estão contempladas nesta categoria as soluções específicas para que negócios comunitários estruturam as suas cadeias de valor, como assistência técnica ou serviços de natureza comercial.

As Empresas e Indústrias despontam como a terceira categoria de atores com maior participação nas redes de cooperação e serviços com NCIS. Vale destacar que a menção a este perfil de entidade não foi feita pelos NCIS no sentido de “listar os seus compradores”, mas sim de apresentar os diferentes serviços que estes atores ofertam para além da aquisição de mercadorias. Na maioria dos casos, as soluções ofertadas pelas Empresas e Indústrias situaram-se no campo da “Assessoria e capacitação em gestão”, “Assistência técnica à produção”, “Articulação social de base” e “Financiamento”, demonstrando que nos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia a atuação de algumas entidades do setor privado vai muito além da compra de produtos.

Na verdade, se por um lado a atuação das Empresas e Indústrias vai de encontro a aspectos importantes de seus modelos de negócios e proposta de valor, do outro lado, parte das soluções providas por estes atores demonstram ser essenciais para que a compra de produtos de NCIS possa ocorrer. Por exemplo, o caso do financiamento: diversas empresas fazem adiantamento de parte dos valores do contrato de compra às cooperativas e associações fornecedoras, para viabilizar a estes empreendimentos recursos financeiros suficientes para adquirir as mercadorias de seus associados, evitando a perda do poder de compra e de negociação frente aos atravessadores locais. Da mesma forma, ações de assessoria em gestão e assistência técnica à produção também são ofertadas por algumas empresas para assegurar que os volumes de produção previstos em contratos possam ser honrados pelos NCIS.



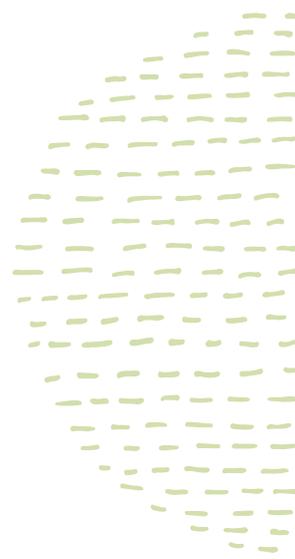
A outra metade de menções do Quadro 7 se divide em proporções menores e mais pulverizadas de participação entre oito categorias de entidades conectadas aos NCIS, com uma média de 6,25%, ou 3,5 negócios comunitários, de participação sobre o total de menções para cada categoria de ator remanescente. Isso representa casos específicos e pontuais de cooperação e prestação de serviços, ou seja, o envolvimento de outros tipos de entidades para além das ONGs, Prestadores de Serviços e Empresas e Indústrias não ocorre de maneira sistêmica e difundida entre os ecossistemas, mas sim a partir da realidade específica de algumas cooperativas e associações.

Ao analisarmos a composição dos ecossistemas regionais de negócios comunitários sob o viés de relacionamentos com outros atores, identificamos um protagonismo de instituições de natureza agrária com ações e iniciativas de apoio direcionadas principalmente à base produtiva e à organização social/política de cooperativas e associações (ver Quadro 7). As relações de cooperação e acesso a serviços que os empreendimentos possuem com “Sindicatos”, “Movimentos Sociais”, “Negócios Comunitários” e “EMATERs” representam 26% do total das relações levantadas, somadas as menções feitas pelos NCIS.

O dado apresentado reitera análises feitas a respeito das dinâmicas territoriais de cooperação e interação estratégica entre os atores rurais ao longo dos últimos anos. Eles argumentaram que as políticas e estruturas de apoio voltadas para a dinamização das economias rurais no interior do Brasil¹² têm um caráter predominantemente agrário. Como consequência, observa-se uma integração limitada dessas economias com outros setores produtivos e comerciais, o que resulta em um distanciamento gradual entre as iniciativas de apoio, planejamento e fomento econômico regional, tanto públicas quanto privadas, e os empreendedores envolvidos na produção, gestão e comercialização de produtos agrícolas e florestais.

A organização da produção e das lógicas de associação e interação entre sócios e empreendimento - iniciativas que a maioria dos sindicatos, movimentos sociais, EMATERs e outros negócios comunitários direcionam para apoiar a atividade econômica desenvolvida por cooperativas e associações - não são temas banais, pelo contrário: são aspectos cruciais para a estruturação de NCIS. Entretanto, esses temas não se configuram como a totalidade das demandas que estes empreendimentos apresentam para o seu desenvolvimento organizacional, isso aponta possíveis dificuldades de endereçá-las em ecossistemas com redes de apoio tão homogêneas. Neste sentido, uma nova base de programas e iniciativas de desenvolvimento da atividade empreendedora liderada por comunidades deveria se conectar a um público mais ampliado na sua

¹² SABOURIN, E. Public policies for sustainable territorial development in Brazil: Between clientelism and participation. *Sustainability*, v. 14, n. 5, p. 3058, 2022; FAVARETO, A. As políticas de desenvolvimento territorial rural no Brasil em perspectiva - uma década de experimentações. *Desenvolvimento em debate*, v. 1, n. 2, p. 47-63, 2010.





concepção e implementação, assim como se beneficiar com as potenciais complementaridades e sinergias existentes entre o empreendedorismo urbano e rural.

Na mesma linha de análise, é possível notar uma reduzida conexão entre os ecossistemas regionais de negócios comunitários com os atores inseridos nos ecossistemas de inovação. O baixo nível de menções a centros de ensino, instituições de pesquisa e outras entidades de produção de conhecimentos e inovações de base científica-tecnológica (somente 5,1% do total de menções, conforme o Quadro 7, aponta que as cooperativas e associações ainda usufruem muito pouco da contribuição técnica que atores deste perfil podem aportar a estes negócios. Este resultado demonstra os desafios visíveis e atuais de aproximação dos NCIS como público prioritário e também participante das diferentes iniciativas de fomento à inovação e empreendedorismo disruptivo na Amazônia. No entanto, seria importante registrar avanço nessa frente, uma vez que as tradicionais demandas e necessidades apresentadas por cooperativas e associações poderiam ser endereçadas por soluções inovadoras de fácil acesso e adequadas à realidade destes empreendimentos.

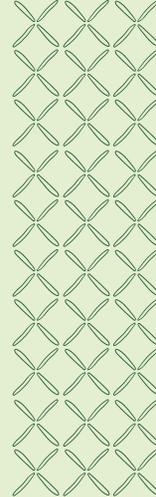
¹³ Clusters regionais é uma concentração geográfica formada por empresas, indústrias, prestadores de serviço especializados, fornecedores e outras organizações de interesse que fazem parte de um setor de produção específico. Esse aglomerado pode gerar benefícios como investimentos externos, empregos, novos negócios e o crescimento regional. Fonte: GEROLAMO, M. C.; et al. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. Revista SciELO Brasil - Scientific Electronic Library Online, caderno gestão e produção, ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/fj/gp/a/7B6kxcZL43xGBvP3VyD6P3S/#>.

Com efeito, uma frente importante para a ativação dos ecossistemas regionais de negócios comunitários é a identificação de soluções requeridas pelos NCIS que possam ser atendidas pelos atores dos ecossistemas de inovação, aproximando universos organizacionais até então desconectados, mas com potencial expressivo de integração e benefício mútuo. Tal aproximação pode desencadear ganhos de produtividade, inovação de produtos e outras melhorias capazes de melhorar a competitividade dos NCIS e também ativar a emergência de outros setores produtivos a nível regional. Por exemplo, de acordo com a literatura especializada, um dos efeitos da interiorização do ensino superior nas últimas décadas foi a estruturação de alguns clusters regionais¹³, uma vez que determinados segmentos produtivos beneficiaram-se do conhecimento e tecnologia desenvolvidos em institutos e universidades federais¹⁴.

¹⁴ MACEDO, F, C; NETO, A, M; VIEIRA, D, J. Universidade e Território: ensino superior e desenvolvimento regional no Brasil. Brasília: Ipea, 2022



A EXPERIÊNCIA DA CONEXSUS E CERTI NO PROJETO EUROCLIMA



O projeto “Sinapse Amazônica - Bioeconomia e Comunidades”, implementado ao longo de 2022 e 2023 pela Conexsus e Fundação Certi, com o apoio da GIZ, buscou desenvolver uma metodologia de conexão entre negócios comunitários e startups.

Foi uma primeira experiência de conexão entre empreendimentos dos ecossistemas regionais de negócios comunitários com atores dos ecossistemas de inovação. Coube à Conexsus identificar e selecionar NCIS localizados nos ecossistemas regionais do Baixo Tapajós e Baixo Tocantins, bem como a verificação com estes empreendimentos de potenciais desafios e problemas a serem endereçados junto a startups. Estas, por sua vez, foram selecionadas e mobilizadas pela Fundação Certi a partir da esteira de desenvolvimento e incubação de startups implementada pela instituição, no âmbito da iniciativa “Sinapses”.

Dez NCIS e dez startups participaram de duas oficinas regionais, uma em Cametá (PA) e outra em Santarém (PA), para mapear conjuntamente os desafios enfrentados pelas cooperativas e associações, bem como a sinergia entre eles e os serviços ofertados pelas startups. Posteriormente, foi concedido um pequeno capital semente a algumas startups para adequação de suas soluções e conexão com os empreendimentos comunitários.

Um dos aprendizados que Conexsus e Fundação Certi levantaram com esta experiência é a necessidade de refinar as ferramentas e métodos de identificação das demandas organizacionais dos NCIS passíveis de serem endereçadas por soluções de caráter científico-tecnológico. Adicionalmente, compreendeu-se que as soluções prontas, já concebidas e organizadas em modelos de negócios e linhas de oferta de serviços, têm pouca probabilidade de atendimento aos NCIS, uma vez que tendem a ser rígidas e com pouca aderência às especificidades encontradas entre os empreendimentos comunitários. Desse modo, uma vez mapeadas as demandas organizacionais, é importante que as soluções sejam cocriadas integralmente pelas cooperativas e associações, em diálogo com atores do ecossistema de inovação, assim como asseguradas as condições e capacidades dos atores para sua posterior implementação e acompanhamento.

Por fim, outro dado que chama a atenção nos resultados apresentados no Quadro 7 é o ínfimo grau de conexão entre os NCIS e as instituições financeiras nos ecossistemas regionais. Este dado indica um extremo distanciamento entre os provedores de serviços financeiros e os NCIS, reforçando uma série de análises já feitas em outras publicações especializadas sobre os desafios de acesso de capital por parte de cooperativas e associações na Amazônia¹⁵. Maiores considerações serão feitas em outras seções desta publicação sobre o porquê das soluções financeiras ofertadas apresentarem difícil acesso por parte dos empreendimentos comunitários. De todo modo, o próprio dado já traz considerações importantes sobre a necessidade de se estruturar soluções financeiras inovadoras e adaptadas à realidade organizacional de NCIS, às cadeias de valor que operam e ao nível de risco de suas operações produtivas e comerciais, a fim de promover a inclusão destas organizações no sistema financeiro.

ARGUMENTO #2:

Cada ecossistema possui uma história específica de estruturação, que relaciona-se diretamente com o histórico de atuação de seus atores privados e não governamentais, bem como do próprio Estado e de suas diferentes agências

Os ecossistemas regionais de negócios comunitários, enquanto espaços constituídos por redes de relação estratégica entre diferentes tipos de instituições, apresentam características distintas e bastante particulares em termos de formação. Cada ecossistema possui uma história específica de estruturação, que relaciona-se diretamente com o histórico de atuação de seus atores privados e não governamentais, bem como do próprio Estado e de suas diferentes agências. Assim, não é correto afirmar que há um modelo ideal de estrutura e constituição dos ecossistemas, mas vale notar, de maneira comparativa, as diferenças entre estes espaços e as suas respectivas implicações sobre a atividade empreendedora.

Ao analisarmos a composição dos cinco ecossistemas regionais de negócios comunitários mapeados nas oficinas da *Iniciativa Amazônia em Conexões*, percebemos que há significativas diferenças entre estes espaços no que diz respeito ao nível de protagonismo de determinadas categorias de instituições. Estas variantes representam, características importantes de serem frisadas e associadas diretamente ao ecossistema em questão, para que se tenha uma visão completa e abrangente destes espaços e suas particularidades, evitando com isso uma abordagem homogênea sobre as diferentes regiões mapeadas.

¹⁵ PIMENTA, C.; ANDRADE, M.; RÖPER, M.; CEOTTO, P. Finanças que Impactam: estudo sobre oportunidades de financiamento para a cadeia da castanha. Rio de Janeiro: Conexsus, 2021.; RÖPER, M.; SCHUTZ, G.; FRIZO, P.; RIBEIRO, R.; SANTOS, A.; DAVID, A.; PRETTO, J. M.; MARCOLINO, L.; MENDES, N. Oportunidades que emergem dos desafios: a Linha de Crédito Emergencial para os negócios comunitários impactados pela Covid-19. Rio de Janeiro: Conexsus, 2023.



Retomando as 11 categorias de atores já mobilizadas no Argumento #1, apresentamos na Tabela 1 a proporção de menções que cada categoria obteve entre os NCIS de cada ecossistema regional mapeado (0% implica que nenhuma das parcerias ou relações de prestação de serviços mencionadas pelas cooperativas e associações foram firmadas com instituições da categoria em questão, ao passo que 100% significa que todas as parcerias ou relações de prestação de serviços mencionadas são com entidades desta determinada categoria de ator).

Um primeiro olhar à tabela, em especial para as células coloridas, permite identificar diferenças expressivas entre os ecossistemas em termos de representatividade de algumas categorias de atores.

TABELA 1.
DIFERENCIAÇÃO DO NÍVEL DE MENÇÕES DE CADA CATEGORIA DE ATOR PARA OS CINCO ECOSISTEMAS REGIONAIS MAPEADOS

CATEGORIA DE ATOR	Médio Juruá	Baixo Tapajós	Baixo Tocantins	Marajó	Médio Xingu
Estado	10,3%	1,7%	9,3%	11,2%	8,4%
ONGs	31,0%	37,6%	14,8%	24,1%	20,5%
Empresas e indústrias	10,3%	7,7%	16,7%	5,2%	14,5%
Prestadores de serviços	10,3%	8,5%	13,0%	19,0%	15,7%
Centros de ensino	0%	6,0%	13,0%	5,2%	2,4%
NCIS	17,2%	6,0%	9,3%	10,3%	10,8%
EMATERs	10,3%	6,8%	7,4%	6,0%	3,6%
Movimento social	3,4%	3,4%	5,6%	7,8%	3,6%
Sindicato	1,7%	5,1%	3,7%	7,8%	2,4%
“Sistema S” e “Sistema OCB”	5,2%	12,8%	7,4%	3,4%	14,5%
Instituição financeira	0%	4,3%	0%	0%	3,6%

Em verde estão destacados os itens de discussão no texto que apresentaram proporções de menções acima da média da categoria; em vermelho, itens de discussão no texto e que apresentaram proporções abaixo da média da categoria.

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Uma das primeiras considerações a serem feitas, com análise da tabela, refere-se à participação do Estado e de suas respectivas instituições e agências sobre o total de menções no ecossistema regional do Baixo Tapajós. Quando analisado em comparação com os demais ecossistemas, o Baixo Tapajós registrou uma participação significativamente menor deste tipo de ator nas redes de cooperação e prestação de serviços com os NCIS. Se para os demais ecossistemas regionais a média geral de menções às instituições estatais é de 9,8%, para o Baixo Tapajós o número encontrado é de irrisório 1,7%.

Muito embora não haja uma premissa de qual a proporção correta e adequada de participação estatal em um ecossistema, uma das vulnerabilidades dessa participação tão pequena do Estado nas redes de relacionamento estratégico do ecossistema é, provavelmente, a reduzida existência e implementação de políticas públicas de fomento aos NCIS. Haja vista que o nível de maturidade organizacional da maioria dos NCIS do Baixo Tapajós ainda é bastante incipiente¹⁶, políticas de Estado poderiam auxiliar a tracionar o ecossistema de negócios nesta fase ainda inicial de constituição e desenvolvimento.

Em contrapartida, no Baixo Tapajós, um dado que se destaca é a proporção de menções às ONGs em comparação com outras categorias de instituições. Enquanto as cooperativas e associações basicamente não apresentam relações estratégicas com as instituições estatais, as ONGs são amplamente reconhecidas como atores importantes, especialmente na oferta de soluções-chave para os empreendimentos. Essa diferença levanta questões significativas para análise. Uma delas é a possibilidade de que as ONGs ocupem um espaço que, em outras regiões, é geralmente preenchido pelo Estado em termos de iniciativas e programas destinados aos NCIS. Isso sugere a necessidade de uma compreensão mais aprofundada das políticas públicas desenvolvidas pelas agências municipais e estaduais na região e em que medida elas podem atender de forma mais eficaz as cooperativas e associações.

Uma segunda análise, que se relaciona com o dado obtido, diz respeito à forte presença de entidades do terceiro setor na região já há algum tempo. O Baixo Tapajós é caracterizado pela presença de várias unidades de conservação, incluindo a Floresta Nacional (FLONA) do Tapajós, uma das mais antigas do Brasil, com um histórico extenso de projetos. Além disso, o território abriga diversos assentamentos agroextrativistas e territórios quilombolas, formando um mosaico abrangente de diferentes modos de uso da terra e uma grande diversidade de grupos sociais. No entanto, isso não foi suficiente para proteger a biodiversidade, já que os índices de desmatamento na região têm aumentado consideravelmente nas últimas décadas, principalmente devido ao

¹⁶ O nível de maturidade agregada dos NCIS do Baixo Tapajós foi levantado pela Conexsus, em 2023, junto a 23 cooperativas e associações do território. O levantamento fez parte das ações anuais da Conexsus de monitoramento institucional.



uso crescente do solo para pecuária e cultivo de soja ao longo da rodovia BR-163. Isso torna a conservação da floresta remanescente e dos modos de vida das comunidades uma questão regional urgente, o que atrai várias instituições do terceiro setor para a região, resultando em um maior envolvimento, especialmente no ecossistema de negócios comunitários, por meio de projetos, financiamento e assistência técnica às cooperativas e associações extrativistas e da agricultura familiar.

A forte visibilidade regional e representatividade das ONGs nos ecossistemas também é encontrada na região do Médio Juruá, onde estas instituições conectam-se aos NCIS especialmente no aporte de soluções que fomentam as atividades nas cadeias do pirarucu e das sementes oleaginosas. Nesta região, foi justamente a atuação de diversas ONGs no território, junto com os próprios NCIS, um dos fatores que motivou a constituição do Fórum Território Médio Juruá (TMJ), com o objetivo de promover o alinhamento e convergência entre diferentes iniciativas realizadas por essas instituições no território.

Se, por um lado, Médio Juruá e o Baixo Tapajós são os ecossistemas regionais onde mais de 1/3 das redes de relacionamento estratégico dos NCIS são estabelecidas com ONGs, do outro, no Baixo Tocantins este valor se reduz para menos da metade, e tem destaque outro tipo de ator: as Empresas e as Indústrias. Parte dos NCIS do Baixo Tocantins atuam em duas cadeias de valor que têm volumes expressivos de comercialização na Amazônia: do açaí e das sementes oleaginosas. Os produtos comercializados pelos NCIS atendem principalmente grandes empresas do setor alimentício, cosmético e fármaco. Algumas relações comerciais estabelecidas envolvem mais do que simplesmente o fornecimento e aquisição de mercadorias. Muitas vezes, os contratos incluem ou até mesmo possuem projetos específicos para o apoio das empresas às cooperativas e associações em diversos ramos, desde a assistência técnica até o financiamento. De certa maneira, é possível argumentar que parte das soluções que nos ecossistemas do Médio Juruá e Baixo Tapajós são acessadas pelos NCIS através das ONGs, no Baixo Tocantins são as empresas e indústrias as ofertantes destas soluções.

A mesma dinâmica se repete para os NCIS do ecossistema regional do Médio Xingu. Atuantes, em sua maioria, na cadeia do cacau, as cooperativas e associações desta região comercializam parte expressiva de sua produção para grandes moageiras de cacau¹⁷, com estruturas físicas de coleta e armazenagem de cacau estabelecidas ao longo dos diferentes municípios da rodovia BR-230. É uma prática recorrente nesta indústria mecanismos como o “barter”¹⁸, que em diversas situações acaba por ser um dos únicos mecanismos pelos

¹⁷ Uma parcela pequena, em que pese com níveis de crescimento ao longo dos últimos anos em alguns NCIS, é direcionada a chocolateiros *bean to bar*.

¹⁸ As operações de barter estão baseadas na aquisição de insumos agrícolas por parte do produtor rural ou cooperativa, com promessa de pagamento em unidades do produto no momento final da safra.



quais as organizações comunitárias e seus produtores acessam insumos para investimento na produção de cacau. Soluções financeiras, como capital de giro para a aquisição da matéria-prima, também são ofertadas em alguns casos específicos, especialmente, quando há um movimento crescente de instituições de apoio, como por exemplo, a Fundação Solidaridad e a própria Conexsus, em destravar o acesso direto ao sistema público do crédito rural e as linhas comerciais/privadas de crédito para custeio e investimento produtivo, assim como soluções financeiras inovadoras promovidas por outros atores do ecossistema para facilitar o acesso de cooperativas e associações a capital de giro.

Embora seja possível inferir, a partir dos resultados obtidos, que quanto maior o nível de integração dos NCIS às cadeias com alto valor adicionado na Amazônia (como açaí e cacau) maior tende a ser o número de menções a empresas e indústrias como atores estratégicos do ecossistema, este padrão não se repete em todas as regiões. Vejamos, por exemplo, o caso do Marajó, um ecossistema regional com predominância de cooperativas e associações que atuam na cadeia do açaí - produto com o maior valor adicionado entre todas as cadeias mapeadas da sociobioeconomia do Pará¹⁹. Neste ecossistema, a proporção de menções a empresas e indústrias foi a menor entre todas as regiões mapeadas (somente 5,2% do total de menções feitas na oficina). O dado reflete o teor do relacionamento estabelecido entre os NCIS, empresas e indústrias, os quais tendem a se resumir a uma relação unicamente de compra e venda. Desta forma, essa categoria de ator não tem uma contribuição significativa no ecossistema no que diz respeito ao aporte de soluções, tais como outras empresas nos demais ecossistemas regionais.

Auxiliar a modelagem de contratos de compra e políticas de relacionamento entre empresas e empreendimentos comunitários, que contemple outras ações para além da aquisição pontual e imediata (spot) de produtos, é um dos caminhos para qualificar a atuação dos empreendimentos privados dentro dos ecossistemas regionais de negócios comunitários. Adicionalmente, políticas públicas de nível nacional para atração do setor privado à sociobioeconomia podem impactar positivamente na ampliação do protagonismo desses atores no aporte de soluções estratégicas aos NCIS.

A composição dos ecossistemas regionais de negócios comunitários não depende somente de dinâmicas estritamente locais ou regionais, uma vez que estão também associadas a políticas de nível estadual ou regional, que podem interferir nos tipos de instituições atuantes, nos programas e iniciativas que são desenvolvidas dentro da região em questão. Tal relação entre políticas desenhadas para além dos limites territoriais e a constituição dos ecossistemas

¹⁹ COSTA, Francisco de Assis et al. Bioeconomia da sociobiodiversidade no estado do Pará. Brasília, DF: The Nature Conservancy (TNC Brasil), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Natura, IDBTN-2264, 2021.



são refletidas diretamente nas variadas proporções que centros de ensino e pesquisa apresentaram entre os cinco diferentes ecossistemas regionais.

Percebemos, em um primeiro momento, que os ecossistemas com os maiores níveis de menções a institutos federais, universidades públicas e privadas e outras entidades de ensino e pesquisa são justamente aqueles espaços cujos municípios experimentaram a criação de centros de ensino nas últimas décadas, estruturados a partir de ações de interiorização do ensino superior e técnico de natureza pública, especialmente nas décadas de 2000 e 2010. O Baixo Tocantins, por exemplo, onde os centros de ensino tiveram a maior proporção de menções (13%), possui um Instituto Federal em Cametá, um Instituto Federal em Abaetetuba, um campus da Universidade Federal do Pará (UFPA) em Cametá e um campus da Universidade Estadual do Pará (UEPA) em Cametá, estabelecidas, respectivamente, nos anos de 2016, 2008, 1987 e 2005. Já o ecossistema do Médio Juruá, que no ano desta publicação não possui unidade dos Institutos Federais, ou mesmo da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) ou da Universidade Estadual do Amazonas (UEA), não registrou menção à categoria “centros de ensino” na oficina de mapeamento.

Mas não é somente a presença física e local de centros de ensino que conectam os ecossistemas regionais de negócios comunitários com os ecossistemas de inovação. Para que isto ocorra, é necessário fomentar e desenvolver caminhos para o estabelecimento de redes de cooperação e interação estratégica entre cooperativas e associações com pesquisadores, grupos de pesquisa, alunos e docentes. Ecossistemas como o Médio Xingu, que possuem uma boa estrutura de faculdades, universidades e institutos federais, ainda precisam de maior aproximação com os NCIS, o que aponta para caminhos necessários de intermediação e conexão destes dois públicos. Além disso, conforme já discutido no Argumento #1, os ecossistemas de inovação também são formados por outros tipos de atores para além dos centros de ensino, e desenvolvem modelos de atuação próprios sobre o envolvimento e aproximação ao universo dos NCIS.

Outra categoria de ator com presença expressiva em alguns ecossistemas, especialmente no Baixo Tapajós e Médio Xingu, são as instituições dos chamados “Sistema S” – especialmente o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) – e “Sistema OCB” - a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP/OCB). É importante destacar que, embora não seja a única variável causal, os dois ecossistemas são os que abrigam os maiores municípios - Santarém e Altamira - das cinco regiões

mapeadas. Isso pode resultar em equipes maiores e mais robustas por parte das diferentes instituições dos sistemas S e OCB, o que amplia o atendimento às cooperativas e associações nessas localidades.

Como último destaque da Tabela 1, as instituições financeiras demonstraram ser uma categoria de ator pouco presente e atuante nos ecossistemas regionais, o que aponta um cenário preocupante de dificuldades dos NCIS em acessar capital - dimensão tão necessária para o desenvolvimento de suas atividades econômicas e crescimento organizacional. O dado ilustra a urgência de ampliar a presença deste tipo de ator e de soluções financeiras nos ecossistemas regionais de negócios comunitários, uma vez que os NCIS, independentemente de seu nível de maturidade organizacional, demandarão, em maior ou menor grau, recursos financeiros para as suas operações. Se considerarmos que recursos financeiros de origem não-reembolsável apresentam limitações e estão suscetíveis a flutuações políticas e institucionais, tornar os ecossistemas de negócios mais resilientes passa também pela ampliação de soluções financeiras reembolsáveis acessíveis e adaptadas ao modo de funcionamento das cooperativas e associações.

Não exploramos em detalhe nesta publicação os resultados indicados na Tabela 1 para as outras categorias de atores, mas entendemos que vale a pena aprofundar em outros espaços essa discussão, tomando cada território como caso a ser detalhado. Acima de tudo, cada ecossistema regional apresenta uma trajetória específica de constituição e formação de suas redes de cooperação e interação estratégica entre NCIS e instituições regionais. Isto impõe a necessidade de desenhar agendas regionais específicas de ativação destes espaços, que atendam às particularidades de cada ecossistema, os tipos de parceria e as soluções que precisam ser estruturadas e difundidas de forma abrangente entre as cooperativas e associações da região. Em contrapartida, algumas soluções e categorias de atores não dependem de soluções estritamente locais para ampliar o seu nível de acesso e protagonismo, mas sim de ações mais sistêmicas - tal como o caso da interiorização dos centros regionais de ensino e a melhor implementação da política pública do crédito rural em toda a Amazônia.



ARGUMENTO #3:

Os ecossistemas falham em ofertar soluções estratégicas aos negócios comunitários para o seu desenvolvimento organizacional

Várias modalidades de recursos, serviços, conhecimentos e outras soluções são acessadas pelos NCIS através de redes de cooperação com parceiros e de prestação de serviços. Tais soluções formam parte integrante do modelo de negócio dessas organizações, exercendo papel importante para a criação, entrega e captura de valor junto aos clientes. Não é possível afirmar que todas as soluções advindas das redes de cooperação e prestação de serviços exercem o mesmo papel ou apresentam o mesmo grau de relevância e protagonismo a todos os NCIS. Cada solução terá a sua relevância mediante a realidade comercial do empreendimento, bem como o seu nível de maturidade organizacional.

Durante as oficinas, a priorização das categorias de soluções ocorreu de forma individual, para que cada NCIS participante estivesse à vontade de avaliar o grau de importância de determinada categoria de solução de acordo com a sua realidade particular, respeitando o seu porte, conjuntura e perspectivas futuras. Contudo, ao olharmos tais avaliações individuais de forma agregada, temos um cenário extremamente propício para avaliar o quanto o ecossistema regional é favorável e aderente às demandas e priorizações de seus negócios comunitários.

Ao cruzarmos os resultados do exercício de priorização das categorias de soluções - ou seja, exercício em que buscou-se avaliar quais tipos de serviços, recursos, capacitações e outras formas de soluções compreendidas pelos NCIS como fundamentais para o seu funcionamento e desenvolvimento - com o exercício de apontamento de parceiros e prestadores de serviços por categoria, observamos que em **alguns casos há significativas divergências entre o que é demandado, em termos de soluções, pelos NCISs, e o que é ofertado pelos atores dos ecossistemas.**

Partindo de um olhar geral sobre todos os ecossistemas regionais analisados, as categorias “financiamento” e “soluções comerciais” foram, na maioria das oficinas regionais, as categorias com o menor nível de acesso por parte dos NCIS. Em média, somente 39% e 40% dos NCIS acessam soluções de financiamento



e de comercialização, respectivamente. Tal resultado contrasta com o nível de priorização que os NCIS concederam a estas duas mesmas categorias: 70% dos negócios concederam o maior grau de priorização às soluções de financiamento, ao passo que 60% dos negócios avaliaram com o maior nível de importância possível as soluções comerciais (Tabela 2).

TABELA 2.
 PROPORÇÃO DE NCIS QUE CONCEDERAM O MAIOR GRAU DE PRIORIDADE ÀS SOLUÇÕES DE FINANCIAMENTO E DE COMERCIALIZAÇÃO X PROPORÇÃO DE NCIS QUE DECLARARAM ACESSAR ESTES DOIS TIPOS DE SOLUÇÕES (ECOSSISTEMAS DO MÉDIO JURUÁ, BAIXO TAPAJÓS, BAIXO TOCANTINS E MARAJÓ)

CATEGORIA DE SOLUÇÃO	% de NCIS que declaram acesso	% de NCIS que concederam o maior grau de prioridade
Financiamento	39%	70%
Soluções Comerciais	40%	60%

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

O resultado acima aponta condições e possibilidades de acesso bastante restritas a dois tipos de soluções estruturantes aos NCIS dentro dos ecossistemas regionais. Quando questionados em oficina o porquê ambos os tipos de serviços serem de difícil acesso, diversas considerações vieram à tona, as quais variam entre os aspectos de acessibilidade, funcionalidade e perenidade, até outras questões transversais.

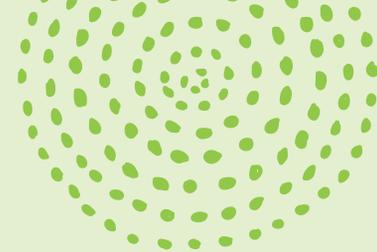
A primeira análise feita pelos NCIS sobre a condição de acesso às soluções financeiras revela as dificuldades de acessar o crédito via instituições financeiras convencionais, sejam elas públicas ou privadas. São dificuldades relacionadas desde a compreensão das etapas necessárias para a obtenção de crédito rural, como as do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), até decisões das próprias agências locais das instituições financeiras em acolher e encaminhar projetos de crédito para atividades vinculadas à sociobiodiversidade. Isso dificulta o acesso a financiamento, levando alguns empreendimentos a recorrerem a linhas comerciais de crédito não subsidiadas pelo governo, quando há necessidade de captação adicional de recursos financeiros. No entanto, essas linhas também são pouco acessíveis devido às altas taxas de juros praticadas, mais do que devido à própria burocracia de acesso em si.



As soluções comerciais, por sua vez, apresentam-se como categoria de solução de difícil visualização por parte dos NCIS de potenciais parceiros e apoiadores neste sentido. Acima de tudo, este dado reflete a carência de parceiros distribuidores e de representação comercial a negócios formados e liderados por comunidades, com produtos associados à sociobiodiversidade e direcionados sobretudo aos mercados locais e regionais. Os ecossistemas regionais, quando visualizados a partir da perspectiva de oferta desta solução em específico, ainda apresentam escassas opções de parceiros e prestadores de serviços para o posicionamento dos produtos nos mercados, gestão comercial e abertura de novos compradores aos empreendimentos, especialmente em circuitos comerciais não dominados integralmente pelos NCIS.

Quando questionados sobre por que não acessam essas soluções comerciais, muitos NCIS justificaram a partir de fatores internos aos seus negócios, como desconhecimento das possibilidades de acesso, falta de familiaridade com os benefícios desses serviços e falta de preparação para lidar com eles. Esses argumentos sugerem uma dificuldade persistente entre os empreendimentos em compreender como parcerias e soluções específicas podem fortalecer seus modelos de negócio. Por outro lado, essa perspectiva também revela um diagnóstico sobre os ecossistemas regionais de negócios comunitários, indicando que os NCIS e suas equipes gestoras tendem a internalizar as soluções necessárias para o desenvolvimento de suas organizações, em vez de abordá-las em conjunto com outros atores regionais, o que evidencia uma pouca abertura e cooperação com outras instituições locais.

Facilitar o acesso dos NCIS a financiamento e soluções comerciais contribui de diversas maneiras para o desenvolvimento organizacional desses empreendimentos. Soluções financeiras mais acessíveis aumentam o poder de negociação das cooperativas e associações especialmente pela matéria prima produzida nas unidades familiares, frente a outros competidores no território, como os atravessadores. Além disso, o acesso simplificado ao capital de giro melhora a capacidade de barganha dos NCIS perante os seus compradores, garantindo uma maior margem de manobra nas negociações com aqueles que oferecem melhores condições de pagamento pelos produtos. Soluções comerciais também permitem que os NCIS acessem mercados que, de forma individual, seriam de difícil acesso devido ao desconhecimento ou inexperiência em processos de negociação e posicionamento dos produtos nesses espaços competitivos.



A IMPORTÂNCIA DE SOLUÇÕES FINANCEIRAS PARA OS NCIS DO MÉDIO JURUÁ

O ecossistema regional de negócios comunitários do Médio Juruá é formado por um conjunto de organizações comunitárias significativamente amplas em termos de associados. Parte expressiva destes empreendimentos organiza a comercialização de um dos seus principais produtos, o pirarucu, em arranjo coletivo, sob gestão comercial da Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC).

Ao longo dos últimos anos, este arranjo coletivo tem apresentado grande crescimento no volume de vendas e, por consequência, no número de associações e indivíduos envolvidos. Tratam-se, sobretudo, de manejadores dos lagos de pesca do pirarucu reunidos em um esquema de gestão coletiva da pesca e de todos os seus elementos associados (contagem dos peixes, divisão das quotas de pesca e entrega do produto às associações, além da própria vigilância dos lagos para fiscalizar e conter a atuação de outros potenciais usuários não envolvidos no arranjo coletivo).

Para fortalecer e reproduzir o arranjo, o capital de giro entre as associações é fundamental para garantir o trabalho dos manejadores e a remuneração adequada. Com a evolução econômica e financeira do arranjo e conquista de diferentes segmentos de mercado, soluções financeiras com capacidade de oferta de capital em volume à altura das operações comerciais e em condições financeiramente possíveis aos empreendimentos exercem papel extremamente estratégico neste ecossistema.

Na oficina de mapeamento do Médio Juruá, a categoria “Financiamento” teve uma significativa proporção de NCIS que concederam grau máximo de prioridade a este tipo de serviço (67% dos empreendimentos). Entretanto, foi a oficina em que os NCIS pior avaliaram este serviço (média de 2,0, em uma escala de 1 a 3), o que aponta ainda para uma necessidade crucial de ajuste e adequação de como soluções financeiras podem ser acessíveis e compatíveis aos empreendimentos comunitários da região.

Os resultados obtidos na oficina realizada no ecossistema regional de negócios comunitários do Médio Xingu convergem em interessante análise, se tomado como referência o perfil destes empreendimentos e a cadeia de valor predominante entre eles, a cadeia do cacau. Segundo os resultados, as soluções de financiamento foram priorizadas por uma grande proporção



de NCIS (77% dos negócios participantes da oficina). Isso reflete a forma predominante como os empreendimentos da região estão inseridos na cadeia produtiva, principalmente na comercialização de cacau commodity para grandes moageiras. Devido à natureza padronizada e pouco diferenciada do produto, os NCIS competem diretamente com atravessadores e as próprias moageiras na aquisição da matéria-prima junto às unidades familiares de produção, tornando o acesso rápido e suficiente ao capital de giro um diferencial competitivo relevante.

De maneira geral, foi observada uma relação inversa entre os níveis de acesso e os níveis de priorização das soluções pelos NCIS (correlação estatística negativa de 0,31). Isso significa que quanto maior o acesso a uma categoria de solução, menor é a prioridade dada pelos NCIS a essa mesma categoria. Por exemplo, as soluções de “Assessoria e capacitação em gestão”, “Contabilidade” e “Assistência técnica à produção”, apesar de terem alto nível de acesso entre os NCIS, foram consideradas menos prioritárias e estrategicamente relevantes por quase metade desses empreendimentos (Tabela 1). Esses dados destacam a necessidade de desenvolver uma nova geração de soluções e parcerias direcionadas aos negócios comunitários nos ecossistemas regionais da Amazônia, a fim de abordar demandas ainda não atendidas e de certa forma inéditas para o conjunto de instituições de suporte a esses empreendimentos.

TABELA 3.
PROPORÇÃO DE NCIS QUE CONCEDERAM O MAIOR GRAU DE PRIORIDADE ÀS SOLUÇÕES DE “ASSESSORIA E CAPACITAÇÃO EM GESTÃO”, “CONTABILIDADE” E “ASSISTÊNCIA TÉCNICA A PRODUÇÃO” X PROPORÇÃO DE NCIS QUE DECLARARAM ACESSAR ESTES TRÊS TIPOS DE SOLUÇÕES

CATEGORIA DE SOLUÇÃO	% de NCIS que declaram acesso	% de NCIS que concederam o maior grau de prioridade
Assessoria e capacitação em gestão	86%	51%
Contabilidade	84%	52%
Assistência técnica a produção	88%	45%

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



ARGUMENTO #4:

A intercooperação entre NCIS é pouco difundida nos ecossistemas, gerando um cenário de fragmentação social

Um dos aspectos fundamentais de qualquer ecossistema de negócios é a cooperação entre os seus atores, especialmente de seus agentes econômicos envolvidos diretamente com a atividade empreendedora daquele contexto. A cooperação entre os atores permite a edificação de novas soluções que dependem exclusivamente da ação coletiva para o seu usufruto. No caso dos NCIS, diversos são os benefícios potenciais que podem surgir com práticas recorrentes de interação e troca entre negócios comunitários, tais como: arranjos coletivos de financiamento, compartilhamento de unidades de armazenamento e processamento, acesso conjunto a editais de compras públicas, organização da produção para comercialização junto a grandes compradores, arranjos de certificação participativa entre outros resultados potenciais associados à produção, gestão e comercialização.

Ao analisarmos os resultados obtidos nas oficinas de mapeamento de ecossistemas regionais, percebemos um nível bastante reduzido de laços de intercooperação entre os NCIS participantes das oficinas, sobretudo nas regiões do Baixo Tocantins, Baixo Tapajós, Marajó e Médio Xingu. De acordo com os dados levantados, o índice de densidade relacional é de 3,8% para estes quatro territórios, com leves variações entre eles (Tabela 2). Este índice mede a porcentagem de relações entre os NCIS efetivamente estabelecidas frente ao potencial máximo de laços de intercooperação: um índice de 0 representa um ecossistema em que nenhum dos empreendimentos comunitários possui relações de cooperação entre si, ao passo que um índice de 100% reflete um ecossistema em que todos os negócios comunitários possuem algum tipo de relacionamento ativo de cooperação com os demais negócios do ecossistema.



TABELA 4.
ÍNDICE DE DENSIDADE RELACIONAL PARA OS DIFERENTES
ECOSSISTEMAS REGIONAIS TRABALHADOS NAS OFICINAS
DE MAPEAMENTO

ECOSSISTEMA REGIONAL	Índice de densidade relacional
Médio Juruá	33%
Baixo Tapajós	2,5%
Baixo Tocantins	7%
Marajó	4%
Médio Xingu	9%

Fonte: Elaboração própria - Conexus (2024).

Uma proporção tão pequena de relações entre os NCIS revela que os ecossistemas são fragmentados, e isso reduz as possibilidades concretas de estruturação de soluções que dependam da ação coletiva entre os empreendimentos para que venham a existir. Baixos níveis de densidade relacional, como o que foi levantado, apontam para um cenário de incipiente confiança e proximidade entre os atores, o que traz consequências negativas também para processos de mobilização e reivindicação junto às instituições públicas regionais e estaduais que possam melhorar o ambiente de negócios aos NCIS. Mais do que um objetivo em si mesmo, a intercooperação é capaz de destravar soluções fundamentais e essenciais para o desenvolvimento organizacional dos negócios comunitários.

Em algumas oficinas, a reunião de representantes de NCIS em um mesmo espaço para o mapeamento das redes de parcerias e prestação de serviços, assim como para a discussão e avaliação conjunta sobre o ecossistema regional de negócios, representou um fato inédito ou uma prática que há muito tempo não era realizada. Diversas falas enfatizaram a importância dos empreendimentos “voltarem a se falar e conversarem entre si”, numa espécie de clamor sobre a relevância de se ver implementada uma agenda conjunta de melhorias, discussões e deliberações sobre o ambiente regional de negócios e iniciativas de suporte aos NCIS.

As oficinas demonstraram ser de grande valor para, em alguns territórios, reforçar a importância do engajamento e cooperação entre os empreendimentos comunitários, e para evidenciar a escassez de espaços - sejam eles formais ou não - de interação estratégica entre os atores. É fundamental que qualquer ecossistema de negócios tenha estabelecido rotinas de encontro e discussão entre as empresas e instituições que o integram, para mapear lacunas para a melhoria conjunta do ambiente de negócios, bem como endereçar ações práticas para o seu aprimoramento.

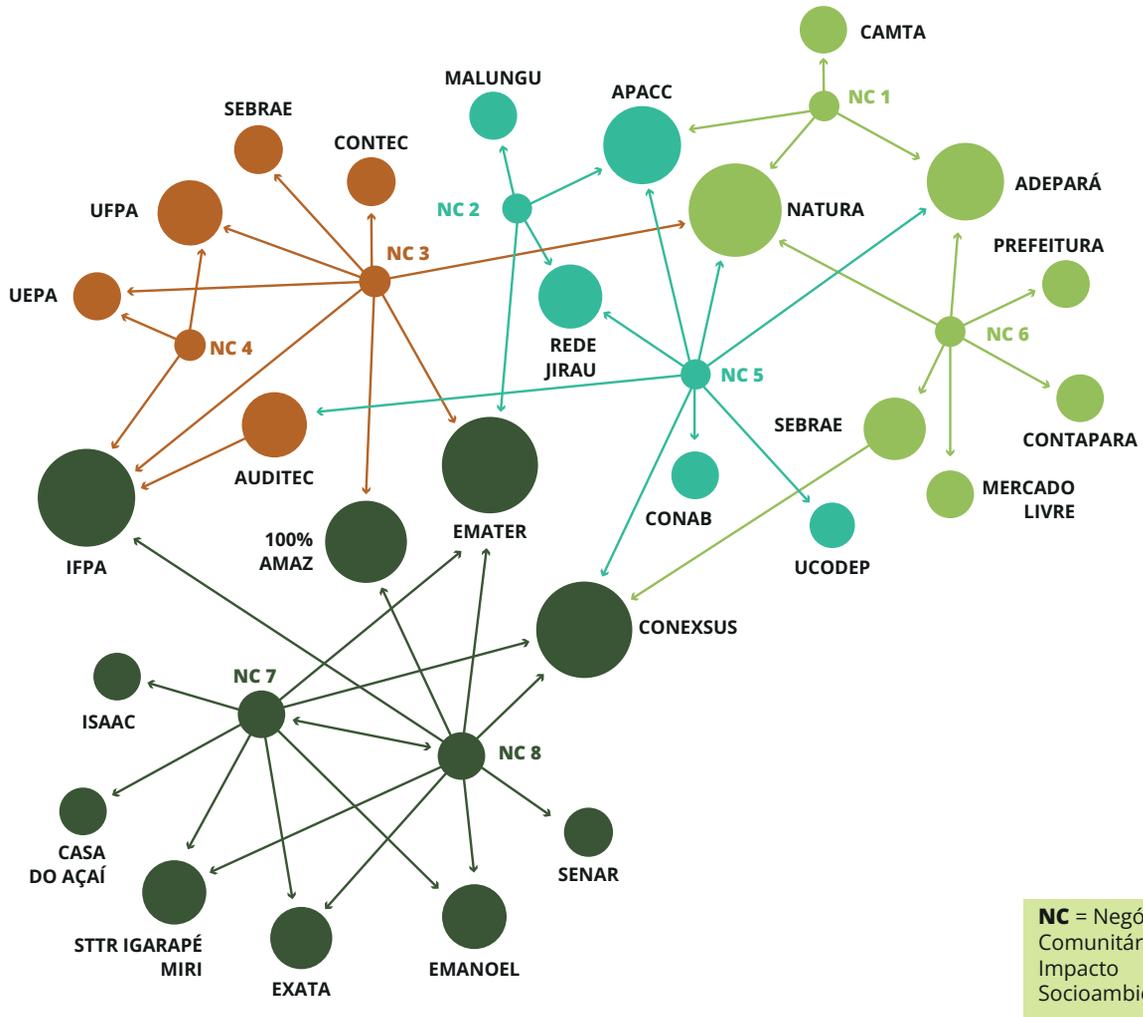
Estes espaços são, acima de tudo, de interação pré-competitiva, já que são discutidas e deliberadas iniciativas que proporcionam benefícios coletivos às diferentes atividades empreendedoras existentes no ecossistema. A falta destas rotinas de interação reforça a fragmentação dos empreendimentos, fazendo com que o peso e o esforço para o fortalecimento e consolidação dos negócios fique nos “ombros” dos empreendedores. Entendemos que parte considerável do motivo pelos quais os NCIS, quando questionados nas oficinas de mapeamento com relação às ações que poderiam qualificar o ecossistema regional, indicaram ações práticas para uma dimensão única e exclusivamente interna: pensar e agir coletivamente ainda não é uma opção viável e factível nestas regiões.

²⁰ As redes apresentadas nesta publicação, agrupadas em algoritmos de clusterização, diferenciam-se em diferentes cores. Cada cor representa, de acordo com os resultados de aplicação do algoritmo, um “cluster”: grupo em que os atores possuem um maior número de relações com outros membros do grupo do que com os atores das demais partes da rede. Os mapas também apresentam atores com diferentes tamanhos: as circunferências evoluem de forma positivamente proporcional ao número de menções por parte dos NCIS. Ou seja, quanto maior o tamanho da circunferência, maior o protagonismo de determinado ator naquele ecossistema, no que diz respeito à oferta de soluções aos NCIS mapeados.

A análise de redes sociais nestes quatro ecossistemas regionais reforça o expressivo nível de fragmentação entre os NCIS. A partir dos dados coletados nas oficinas de mapeamento, construímos para cada região o mapa das redes de parcerias e prestação de serviços estabelecidas pelos negócios participantes. O que se apresenta abaixo (Figuras 2 e 3) são redes direcionadas, ou seja, capturou-se somente as redes de cooperação e prestação de serviços que os NCIS mencionaram, não avançando para uma etapa posterior de análise que seria a captura das relações estratégicas que os provedores de serviços, instituições de apoio e outros atores do ecossistema possuem entre si. As redes também possuem o mesmo peso, ou seja, não foram diferenciadas no que diz respeito ao nível de proximidade, de confiança, de qualidade do serviço ou de recorrência. Uma vez coletadas as informações junto aos NCIS, os dados foram tratados e analisados em sistema específico para a análise de redes sociais²⁰.

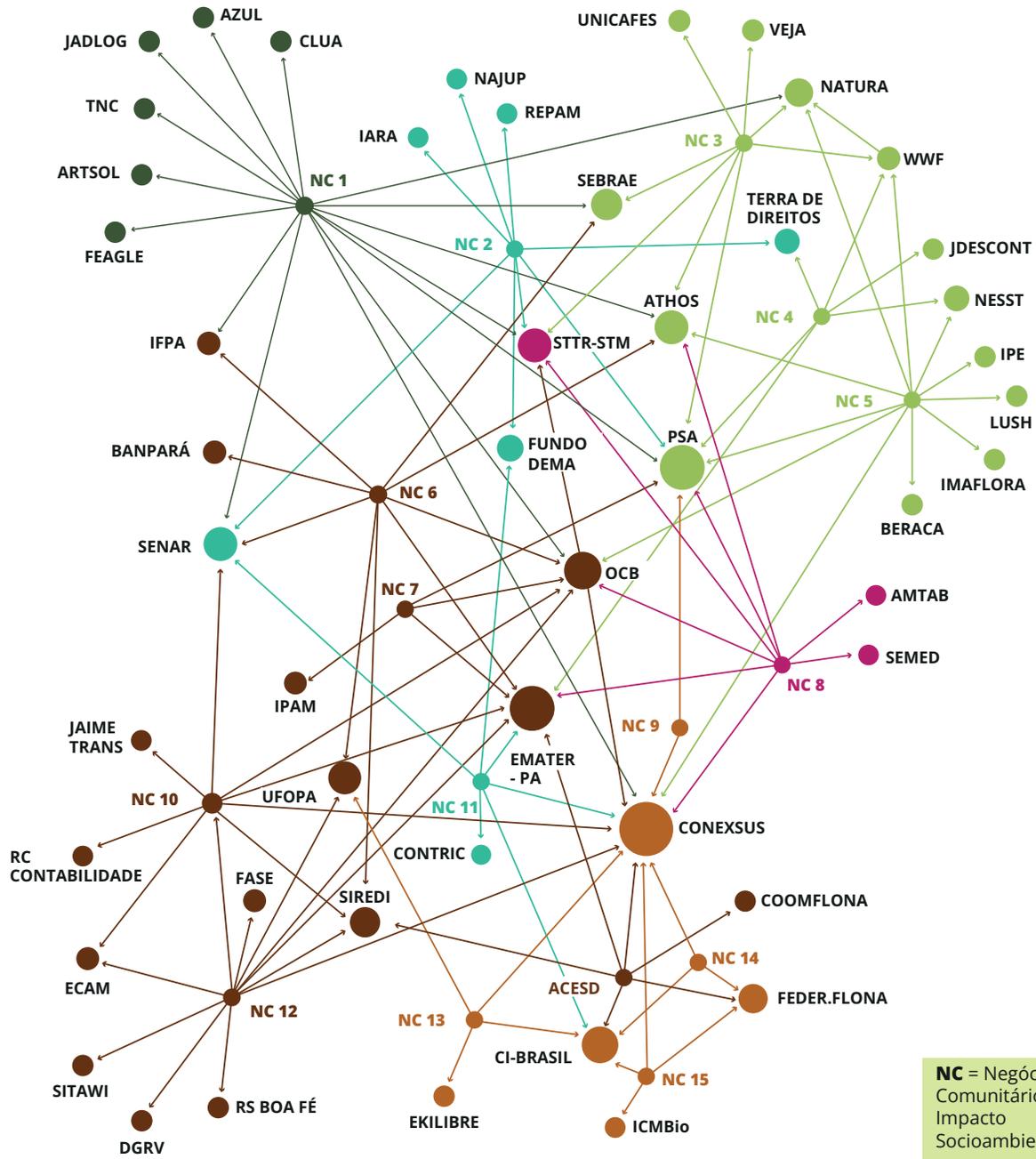


FIGURA 2.
MAPA DE REDES DE COOPERAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA O ECOSISTEMA REGIONAL DO BAIXO TOCANTINS



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024), a partir de dados coletados nas oficinas de mapeamento, com produção e edição no sistema Gephi 0.10

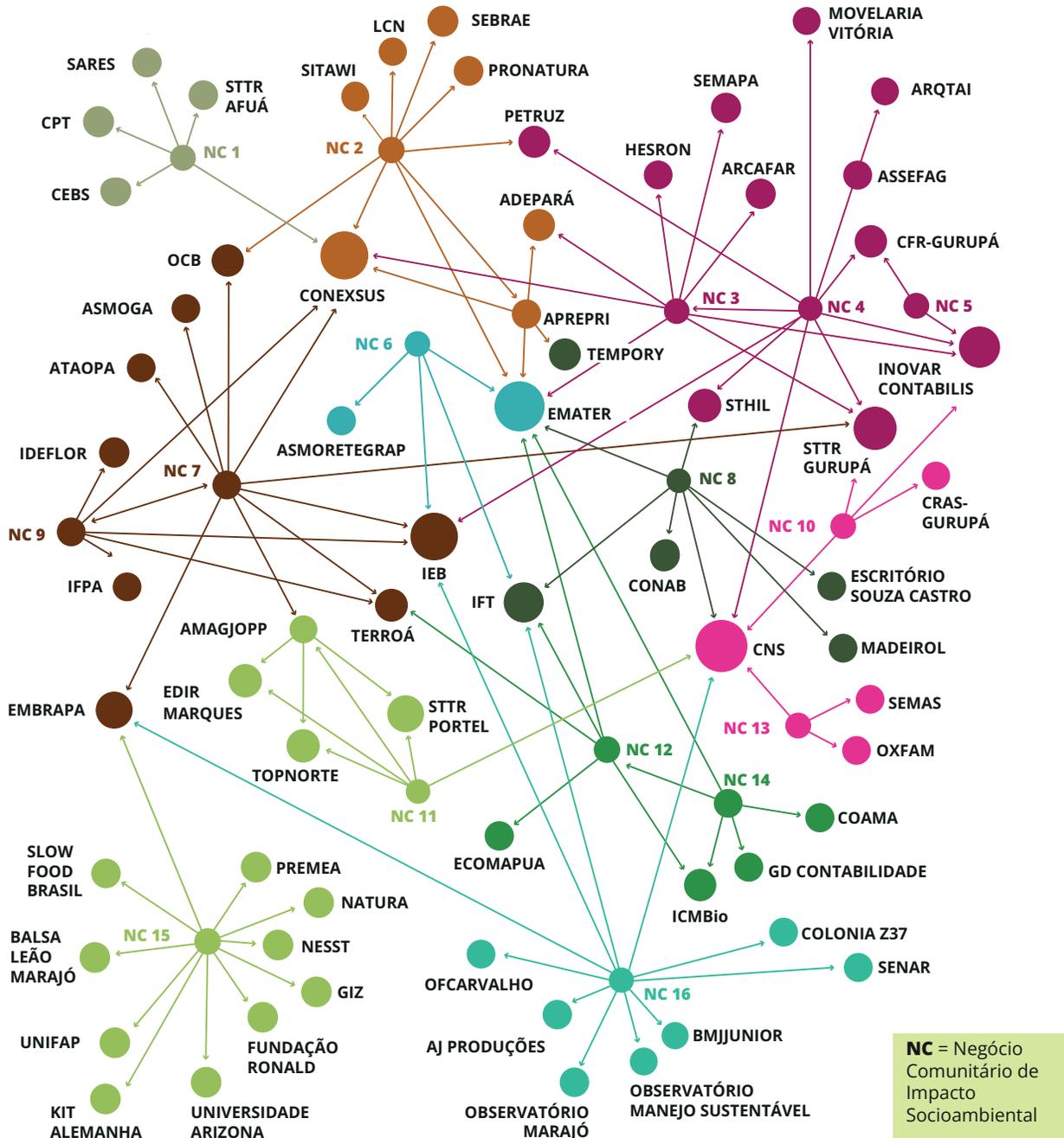
FIGURA 3.
 MAPA DE REDES DE COOPERAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
 PARA O ECOSISTEMA REGIONAL DO BAIXO TAPAJÓS



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024), a partir de dados coletados nas oficinas de mapeamento, com produção e edição no sistema Gephi 0.10

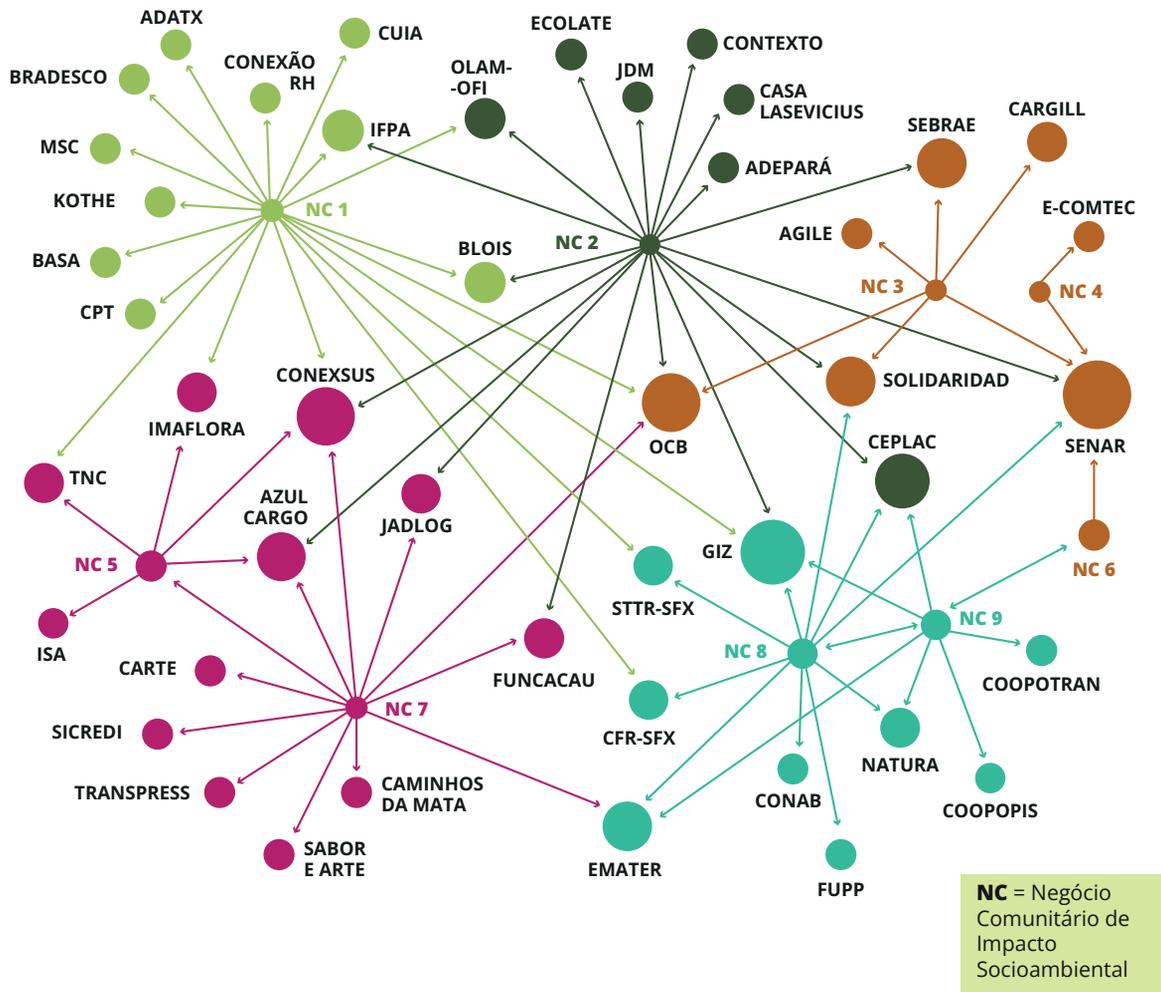


FIGURA 4.
MAPA DE REDES DE COOPERAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA O ECOSISTEMA REGIONAL DO MARAJÓ



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024), a partir de dados coletados nas oficinas de mapeamento, com produção e edição no sistema Gephi 0.10

FIGURA 5.
MAPA DE REDES DE COOPERAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PARA O ECOSISTEMA REGIONAL DO MÉDIO XINGU



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024), a partir de dados coletados nas oficinas de mapeamento, com produção e edição no sistema Gephi 0.10

Analisando o formato das redes, agrupadas por algoritmos de clusterização, é possível identificar o aspecto fragmentado das redes que formam os ecossistemas. Nota-se, a existência de um conjunto reduzido de atores com circunferências grandes, ou seja, atores que prestam serviços ou que apoiam diversos empreendimentos comunitários. Percebe-se que cada NCIS tende a ter o seu conjunto próprio de parceiros e prestadores de serviços, sendo menor o número de casos em que uma instituição do ecossistema atende



ou se relaciona com mais de um empreendimento. Ou seja, embora os NCIS acessem o mesmo tipo de soluções e enfrentem desafios similares em relação ao acesso, funcionalidade e perenidade dessas soluções, estas são providas por diferentes instituições.

Quando analisados através de indicadores quantitativos, a fragmentação dos ecossistemas fica ainda mais evidente. Os ecossistemas do Baixo Tocantins, Baixo Tapajós, Marajó e Médio Xingu apresentaram, respectivamente, índices de modularidade relacional de 0,47, 0,44, 0,59 e 0,48 (Tabela 5). O índice de modularidade mede o quanto das relações entre os atores das redes se dão intra-clusters: um índice de 0 representa uma rede totalmente coesa, onde inexistem qualquer tipo de cluster entre os atores, ao passo que um índice de 100 ilustra uma rede totalmente fragmentada, onde toda relação estabelecida entre os atores ocorrem dentro dos clusters existentes. Os quatro territórios acima apresentam um alto nível de modularidade relacional, especialmente o território do Marajó, onde questões logísticas desempenham aspecto determinante para o alto nível de fragmentação entre os empreendimentos.

TABELA 5.
ÍNDICE DE MODULARIDADE RELACIONAL PARA OS
DIFERENTES ECOSISTEMAS REGIONAIS TRABALHADOS
NAS OFICINAS DE MAPEAMENTO

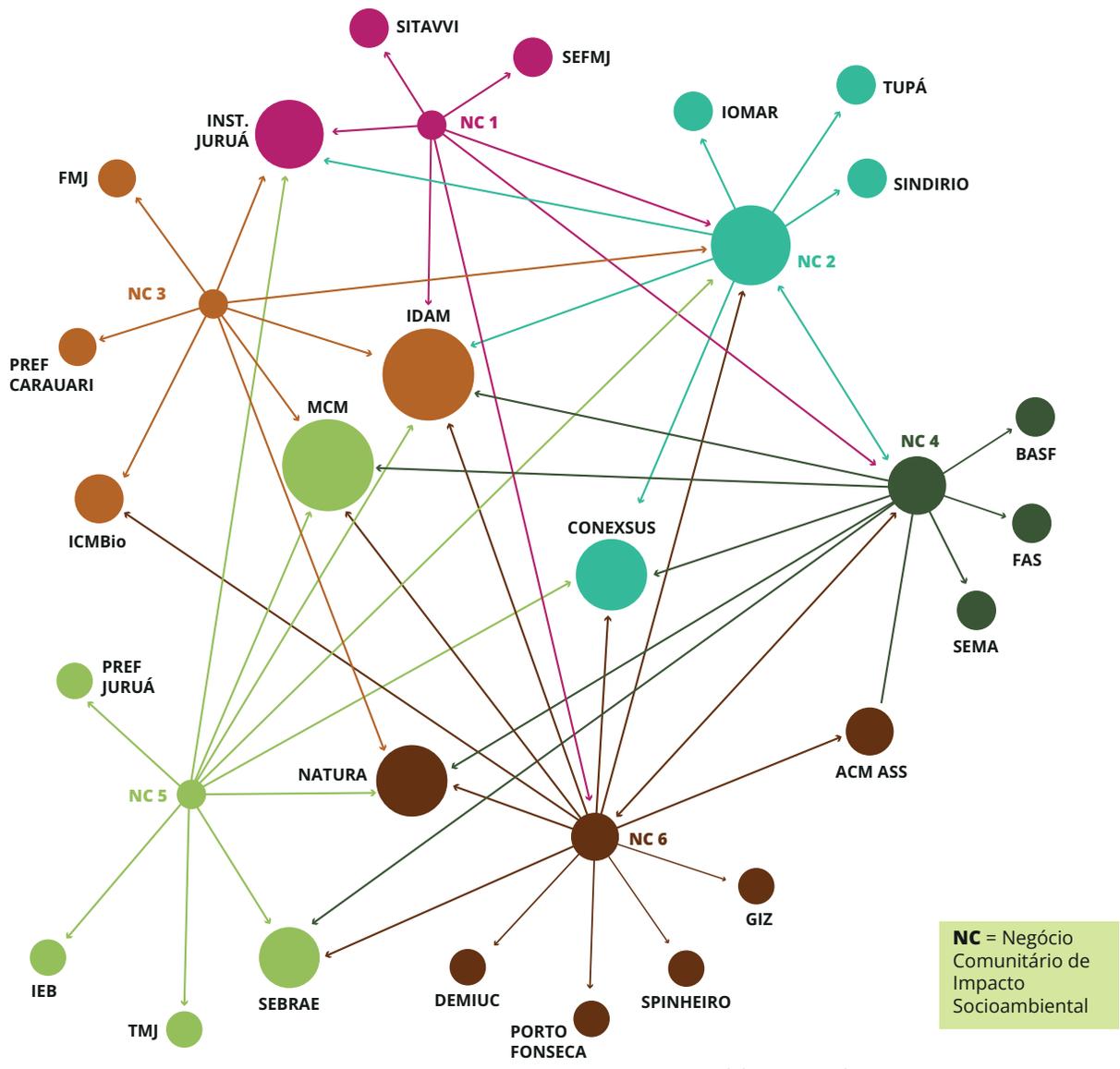
ECOSSISTEMA REGIONAL	Índice de modularidade relacional
Médio Juruá	0,27
Baixo Tapajós	0,44
Baixo Tocantins	0,47
Marajó	0,59
Médio Xingu	0,48

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Contrastando dos resultados levantados nos demais ecossistemas regionais, o Médio Juruá apresenta um nível de integração e coesão estrutural entre os NCIS bastante significativo e interessante de ser apresentado em detalhes. Este ecossistema regional difere-se em valores expressivos das demais regiões nos mesmos indicadores: a densidade relacional é a maior entre os

territórios analisados (33%), assim como a modularidade relacional é a mais baixa (0,27). A própria configuração visual do mapa de redes apresenta diferenças importantes em relação às demais regiões (Figura 5), com os NCIS posicionados no centro da rede e com ampla teia de interação entre eles, onde as demais instituições mapeadas estão nas adjacências da rede, conectando-se a diferentes empreendimentos comunitários.

FIGURA 6.
 MAPA DE REDES DE COOPERAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
 PARA O ECOSISTEMA REGIONAL DO MÉDIO JURUÁ



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024), a partir de dados coletados nas oficinas de mapeamento, com produção e edição no sistema Gephi 0.10



Tamanho grau de coesão e integração entre os NCIS permite que neste contexto regional soluções estratégicas aos empreendimentos sejam viáveis de serem estruturadas e mantidas ao longo do tempo. Este é o caso, por exemplo, do já citado arranjo coletivo de manejo e comercialização do pirarucu, que envolveu diretamente mais de 160 pessoas no seu planejamento, em 2023, bem como mais de 490 manejadoras na contagem dos peixes nos lagos²¹. A gestão e governança de um arranjo como este é marcada por encontros periódicos entre os NCIS e seus representantes, além de processos anuais de planejamento do manejo. Adicionalmente, o território conta com espaços ativos de interação estratégica e deliberação de ações conjuntas, como é o caso do Fórum Território Médio Juruá (Fórum TMJ), instituído em 2014²².

Por trás de um expressivo grau de coesão e proximidade entre os atores do ecossistema, há um esforço significativo de mobilização, organização de espaços de encontro e encaminhamento de deliberações, que demanda grande investimento de tempo e recursos financeiros. A presença de agentes mobilizadores se destaca como uma saída importante para lidar com esses esforços relacionados à ativação dos ecossistemas regionais de negócios. Instituições especializadas ou dedicadas principalmente a essa função, dotadas de capacidades e condições suficientes para conduzir os processos de engajamento, construção e implementação de uma agenda de soluções e iniciativas conjuntas, também estão mais abertas às contingências e incertezas associadas a esses processos coletivos. O ônus e riscos associados a tal processo de ativação geralmente justifica porque a maioria dos atores dos ecossistemas não se envolve diretamente em agendas coletivas, priorizando ações voltadas exclusivamente para as dimensões de seus próprios negócios e atividades.

Por outro lado, é fundamental que as iniciativas de ativação dos ecossistemas não dependam exclusivamente da atuação de uma ou outra instituição, mas se torne uma prática enraizada na cultura e valores do ecossistema regional, assim como na prática e rotina das demais entidades que formam estes ecossistemas e, em última instância, que esteja institucionalizado no formato de políticas públicas. A interrupção ou finalização de projetos, por exemplo, pode paralisar as atividades de mobilização que determinadas instituições conduzem, o que pode prejudicar o nível de integração e coesão em um ecossistema caso não haja outros atores ou mesmo estruturas formais de interação estratégica em condições de levar adiante as pautas ecossistêmicas.

²¹ Dados fornecidos pela ASPROC, referente às ações de 2023.

²² <https://pcabhub.org/pt-br/noticias/noticias-destaques-pcab/encontro-do-forum-do-territorio-medio-juruua-marca-avancos-na-regiao>.



ARGUMENTO #5:

Parte expressiva das soluções providas nos ecossistemas são feitas por instituições com reduzida experiência no serviço ofertado ou mesmo com escopo de atuação diferente do mesmo

Nos ecossistemas regionais, os empreendimentos acessam soluções por meio de uma rede de relações estratégicas com atores de diferentes tipos, portes e segmentos de atuação. Juntas, essas instituições de apoio desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades empreendedoras. No caso dos NCIS, esses empreendimentos apresentam demandas específicas ligadas aos seus modelos de negócios e particularidades legais e organizacionais, que muitas vezes são complexas de serem atendidas e com uma oferta limitada de potenciais parceiros e prestadores de serviços.

Neste sentido, percebemos que diversas categorias de soluções deixam de ser atendidas nos ecossistemas regionais, formando grandes “vácuos de atuação”, com consequências negativas para o desenvolvimento organizacional de cooperativas e associações. Estes vácuos, por sua vez, acabam muitas vezes sendo preenchidos de maneira paliativa por instituições de apoio que já prestam algum tipo de serviço aos NCIS. Denominamos este fenômeno como uma **“solução de improviso”**: **prestação de serviço, concessão de recursos, apoio técnico e qualquer outra solução ofertada por uma instituição cujo escopo de atuação e estrutura organizacional não está necessariamente fundamentada para a oferta da solução em questão.**

Longe de entendermos a existência de soluções de improviso como uma crítica às instituições que as ofertam, argumentamos que elas ocorrem justamente devido a: (i) pouca quantidade e pouca diversidade dos atores envolvidos nos ecossistemas regionais de negócios comunitários, o que compromete em igual proporção a possibilidade dos NCIS acessarem um leque ampliado de soluções e redes de cooperação em seus territórios; (ii) políticas públicas incipientes ou inexistentes de fomento ao empreendedorismo de base comunitária dentro de um determinado contexto regional; e (iii) intermitência das políticas e programas de apoio a NCIS. Somados, estes fatores escancaram a reduzida correspondência do ecossistema com o conjunto de soluções demandadas pelos NCIS, estimulando as instituições atuantes nos ecossistemas e compromissadas



com o desenvolvimento das cooperativas e associações busquem, de alguma forma, equilibrar as necessidades destes empreendimentos.

Nesse estudo, estabelecemos algumas premissas para assinalar se determinada relação de serviço ou cooperação mencionada por um NCIS configurava-se como uma relação de oferta de solução de improviso ou não. As premissas foram organizadas para cada uma das 10 categorias de solução, considerando-se as suas especificidades. Neste sentido, soluções providas por outras categorias de atores, diferente destas citadas, foram compreendidas analiticamente como soluções de improviso. Foram elas:

- **Articulação social de base:** NCIS usualmente contam com sindicatos e movimentos sociais, e em alguns casos com órgãos governamentais para o engajamento dos associados em atividades associativas, funcionamento de núcleos produtivos, realização de assembleias e reuniões ordinárias.
- **Assessoria e capacitação de gestão:** instituições dos chamados “Sistemas S e OCB” são entidades originalmente traçadas para apoiar empreendimentos em aspectos de gestão, da mesma forma que diversas ONGs se especializaram ao longo dos últimos anos em noções de gestão e administração de negócios. Igualmente, algumas empresas apresentam no seu modelo de negócio ou em suas diretrizes de responsabilidade corporativa previsões de atuar nessa área.
- **Assessoria jurídica:** os serviços de assessoria jurídica são providos por escritórios de advocacia e, em alguns casos, por ONGs. Vale ressaltar que não foram tratados quaisquer serviços jurídicos, mas somente aqueles direcionados a questões de negócio (ou seja, não foram tratados serviços jurídicos associados, por exemplo, a questões fundiárias e ambientais).
- **Assistência técnica a produção:** empresas públicas de assistência técnica e extensão rural são entidades direcionadas para este tipo de solução, da mesma forma que algumas ONGs também atuam focadas na prestação deste tipo de serviço. Igualmente, algumas empresas apresentam no seu modelo de negócio ou em suas diretrizes de responsabilidade corporativa previsões de atuar nesse campo, em que pese em algumas situações a assistência técnica está condicionada ao fornecimento do produto (ou seja, no caso da suspensão dos contratos de aquisição, a assistência técnica também é suspensa).
- **Contabilidade:** os serviços contábeis são providos por escritórios especializados em contabilidade, atentando-se a questões legais e especificamente aplicadas para cooperativas e associações.
- **Financiamento:** soluções de financiamento são providas por bancos ou outros tipos de instituições financeiras, regulamentadas pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em alguns casos, determinadas ONGs especializaram-se na concessão de recursos financeiros reembolsáveis, sejam eles em operações de microcrédito, crédito educativo e socioambiental e/ou investimentos de impacto.



- **Processamento e beneficiamento:** soluções direcionadas a agregação de valor aos produtos através de transformações produtivas, esta categoria pode ser tanto ofertada por prestadores de serviços especializados, bem como por outros NCIS, dotados de estrutura e maquinário capazes de prestar esse tipo de serviço;
- **Soluções comerciais:** soluções direcionadas a facilitar o contato de NCIS com os compradores finais, na representação comercial e/ou na distribuição do produto, esta categoria pode ser tanto ofertada por prestadores de serviços especializados, bem como por outros NCIS, dotados de estrutura e equipe comercial capaz de prestar este tipo de serviço;
- **Soluções de marketing:** soluções direcionadas à divulgação de produtos e comunicação da proposta de valor dos NCIS aos seus clientes potenciais, esta categoria pode ser ofertada por prestadores de serviços especializados no tema;
- **Soluções logísticas:** as soluções logísticas são chave para as mercadorias saírem das unidades familiares de produção até as estruturas físicas dos NCIS, da mesma forma para a entrega dos produtos comercializados pelas cooperativas e associações aos clientes finais destes empreendimentos. Geralmente, são ofertadas por transportadoras, e em alguns casos estruturas de armazenagem são ofertadas também por outros NCIS, dotados de estrutura capaz de prestar esse tipo de serviço.

Sabemos que tais premissas não são suficientes para aferir a proporção exata de soluções de improviso que existem em um ecossistema regional de negócios comunitários. A técnica complementar para assegurar uma mensuração com maior nível de confiança seria a aplicação de questionários para cada instituição mencionada pelos NCIS nas oficinas de mapeamento, a fim de indagar e verificar com cada entidade o quanto ela compreende que determinada solução indicada pela cooperativa ou associação parceira está alinhada com o escopo de atuação institucional. Entretanto, esta técnica de análise demandaria um esforço de levantamento entre todos os 181 atores mencionados, o que estaria muito além do universo de análise da presente publicação. Com isso, os dados apresentados a seguir sobre a proporção de relações e soluções de improviso nos ecossistemas devem ser interpretados como valores de referência e aproximação, e não como números exatos.

Uma vez estabelecidas as premissas, foram verificadas cada uma das 429 relações existentes entre NCIS e instituições dos ecossistemas, a fim de avaliar o quanto, segundo as premissas, elas poderiam ser interpretadas como relações para oferta de soluções de improviso ou não. Isto foi feito por ecossistema regional num primeiro momento para identificar a proporção de redes de cooperação e prestação de serviços baseadas na oferta de soluções improvisadas, ou seja, providas por instituições cujo escopo de atuação



institucional não está necessariamente alinhada com a oferta da solução em questão. Os resultados coletados são apresentados na Tabela 6, abaixo.

TABELA 6.
PROPORÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE NCIS E ATORES
DOS ECOSSISTEMAS REGIONAIS BASEADA NA OFERTA
DE SOLUÇÕES DE IMPROVISO

ECOSSISTEMA REGIONAL	% das relações pautadas na oferta de soluções de improviso
Médio Juruá	27,6%
Baixo Tapajós	19,5%
Baixo Tocantins	25,9%
Marajó	16,4%
Médio Xingu	14,5%

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Primeiramente, o que observamos a partir dos dados apresentados é que parte significativa das relações nos ecossistemas regionais da Amazônia estão baseadas na oferta de soluções de improviso, o que não pode ser desconsiderado como uma dimensão de vulnerabilidade destes espaços. Em algumas regiões, como Médio Juruá e Baixo Tocantins, as relações de improviso chegam a representar $\frac{1}{4}$ de todas relações estabelecidas nos ecossistemas. Em outros, como Marajó e Médio Xingu, encontramos proporções menores, em que pese os números encontrados serem significativos.

Ao examinarmos em profundidade os ecossistemas regionais do Médio Juruá e Baixo Tocantins, é possível identificar que parte expressiva das soluções improvisadas pelos atores do ecossistema e direcionadas aos NCIS se concentram em uma categoria específica de solução. Este indicador é essencial tanto para entender onde as instituições do ecossistema concentram esforços para atender e preencher um “vazio de assistência” do ecossistema, como também para identificar as principais carências e demandas dos NCIS que encontram espaço para uma melhor estruturação do conjunto de atores e iniciativas de suporte.

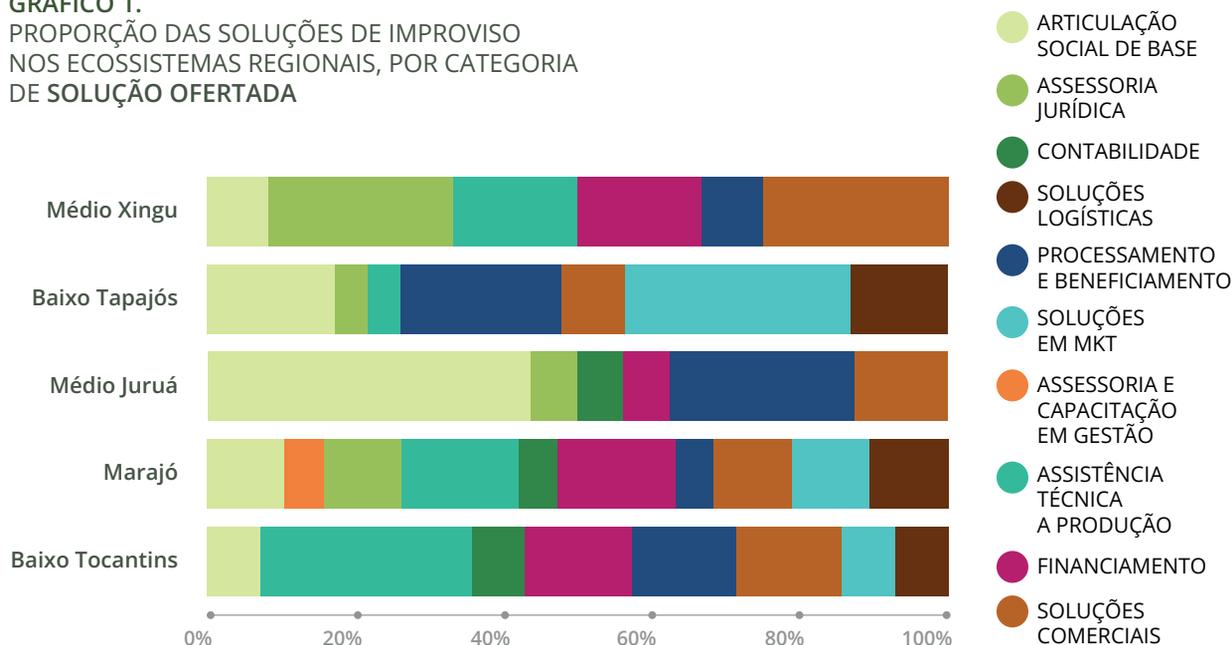
Na análise do Gráfico 1, apresentado na próxima página, verificamos que as soluções de improviso no Médio Juruá e no Baixo Tocantins concentram-se em áreas diferentes. No Médio Juruá, quase metade (43,8%) das soluções de improviso estão agrupadas na categoria “Articulação social de base”. Isto quer dizer que há um conjunto diverso de entidades - para além de sindicatos, movimentos sociais, NCIS e determinados órgãos governamentais - envolvidas diretamente no auxílio a estes empreendimentos relacionada a gestão social de sua base de associados. Formado por diversas organizações comunitárias com centenas de associados e distribuídos geograficamente em um raio bastante amplo, o ecossistema do Médio Juruá apresenta desafios logísticos significativos para o encontro entre associados e o corpo diretor e gestor das organizações. Isso leva a uma série de instituições a focar esforços no apoio e, em alguns casos, custeio destes encontros associativos. Neste ecossistema, são as ONGs o grupo de atores com a maior taxa de envolvimento em relações de oferta de soluções de improviso (68,8%, ver Gráfico 2), demonstrando uma íntima conexão entre as soluções no campo da articulação social de base e a atuação deste tipo de instituição.

Em contrapartida, no Baixo Tocantins, a “Assistência técnica à produção” desponta como a categoria de solução com o maior nível de relações de improviso (28,6%). Avaliamos que não há uma demanda diferenciada e expressivamente maior por ações de assistência técnica entre os NCIS do Baixo Tocantins, uma vez que o serviço em questão é igualmente relevante a empreendimentos localizados em outras regiões e inseridos em outras cadeias de valor para além do açaí e sementes oleaginosas.

Ao contrário, a grande presença de soluções de improviso nesta área ocorre devido à atuação de alguns dos centros de ensino existentes no Baixo Tocantins, bem como de algumas empresas que prestam serviços em diversas etapas do processo produtivo nas cooperativas e associações. Na linha do que foi apresentado no Argumento #1 sobre as ONGs registrarem o menor nível de protagonismo neste ecossistema regional frente aos demais, as empresas e indústrias são responsáveis por metade (50%) de todas as relações de improviso identificadas no Baixo Tocantins. Embora parte dessas empresas ofereça assistência técnica como parte de seus modelos de negócios, é importante destacar que essa assistência está condicionada aos contratos de compra. Em outras palavras, se a relação comercial for suspensa ou encerrada, a assistência técnica também é interrompida, o que representa um alto risco de intermitência desses serviços dentro do território.

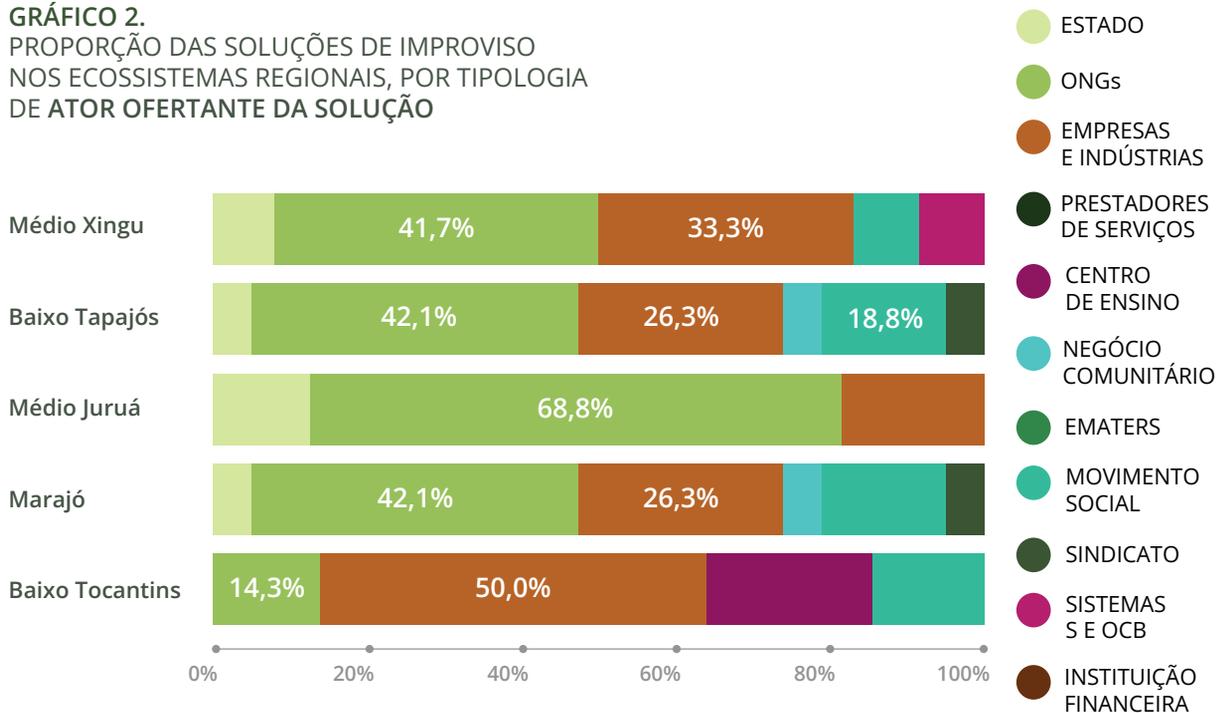


GRÁFICO 1.
 PROPORÇÃO DAS SOLUÇÕES DE IMPROVISO
 NOS ECOSISTEMAS REGIONAIS, POR CATEGORIA
 DE SOLUÇÃO OFERTADA



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

GRÁFICO 2.
 PROPORÇÃO DAS SOLUÇÕES DE IMPROVISO
 NOS ECOSISTEMAS REGIONAIS, POR TIPOLOGIA
 DE ATOR OFERTANTE DA SOLUÇÃO



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



Conforme ilustrado no Gráfico 2, ONGs, Empresas e Indústrias alternam-se como as principais fontes de soluções de improviso para os NCIS. Esse cenário destacou para nós a necessidade de examinar minuciosamente as iniciativas desenvolvidas por essas entidades, aspecto que foi abordado na segunda etapa das oficinas, a ser detalhada no Capítulo 3. O objetivo foi identificar possíveis vulnerabilidades e limitações na capacidade dessas entidades de fornecer soluções eficazes às cooperativas e associações.

No caso dos demais ecossistemas regionais - Baixo Tapajós, Marajó e Médio Xingu - as soluções de improviso não estão concentradas em uma única categoria de solução, tal como no Médio Juruá e Baixo Tocantins -, mas pulverizadas em proporções menores entre uma série de categorias. Porém, elas se destacam e isso chama atenção e merece maior acompanhamento.

As relações de improviso apresentam maior chance de ofertar soluções aquém da qualidade necessária demandada pelo empreendimento comunitário, pode apresentar limitações no que diz respeito aos resultados sobre a atividade empreendedora. Adicionalmente, como veremos no argumento a seguir, as soluções de improviso apresentam também maior probabilidade de intermitência e interrupções abruptas, uma vez que podem estar baseadas em recursos e estrutura de equipe temporária dentro dos orçamentos institucionais das entidades ofertantes destas soluções. Dessa maneira, a redução de soluções ofertadas de maneira improvisada consiste em dimensão importante para o fortalecimento e resiliência dos ecossistemas regionais de negócios comunitários.

ARGUMENTO #6:

Os negócios comunitários classificam as soluções acessadas nos ecossistemas regionais como pouco perenes, com dificuldade em assegurar o acesso continuado de serviços essenciais para o funcionamento e desenvolvimento de seus empreendimentos

Conforme mencionado no capítulo anterior, mensurar o acesso de negócios comunitários a diferentes tipos de soluções, bem como compreender em detalhes os tipos de parcerias e relações de acesso a serviços que tem estabelecido, não é suficiente para um mapeamento completo dos ecossistemas

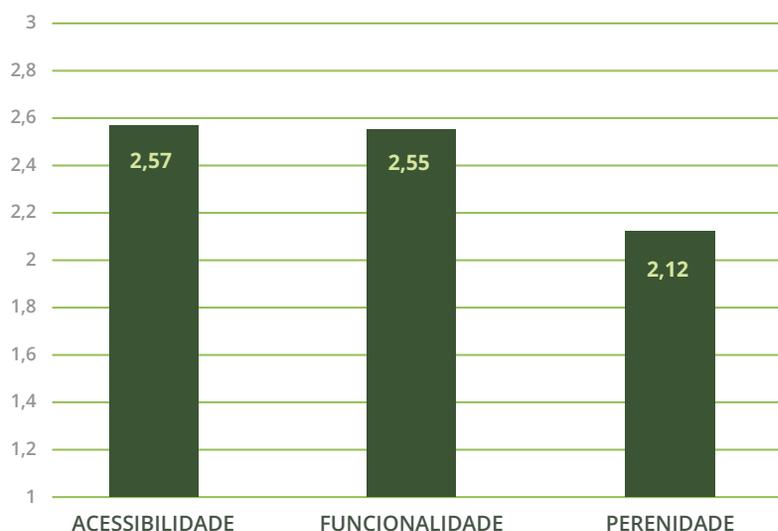


regionais. Adicionalmente, é necessário compreender e mensurar a qualidade das soluções acessadas. Posto de outra forma: qual a funcionalidade e adequação das soluções ofertadas às cooperativas e associações do ponto de vista dos próprios empreendimentos?

Ao mobilizarmos as técnicas exploradas no capítulo anterior sobre como dimensionar a qualidade das soluções providas nos ecossistemas, do ponto de vista dos negócios comunitários, importante aspecto ficou evidente na análise dos resultados: de acordo com as cooperativas e associações participantes das oficinas, as soluções acessadas apresentam, em sua maioria, grau de perenidade (continuidade) aquém do ideal.

Conforme demonstra o Gráfico 3, dentre os três critérios de qualidade adotados pela Conexsus nas oficinas de mapeamento dos ecossistemas regionais, o critério da “perenidade” teve a menor pontuação média (escala de 1 a 3), abaixo dos demais critérios - “acessibilidade” e “funcionalidade”. Estes dois critérios não apresentaram valores médios críticos, em que pese determinadas categorias de soluções foram classificadas em algumas oficinas como categorias pouco acessíveis e/ou com reduzida funcionalidade.

GRÁFICO 3.
MÉDIA ARITMÉTICA DA PONTUAÇÃO DE CADA CRITÉRIO DE QUALIDADE PARA TODOS OS CINCO ECOSISTEMAS REGIONAIS (ESCALA 1 A 3)



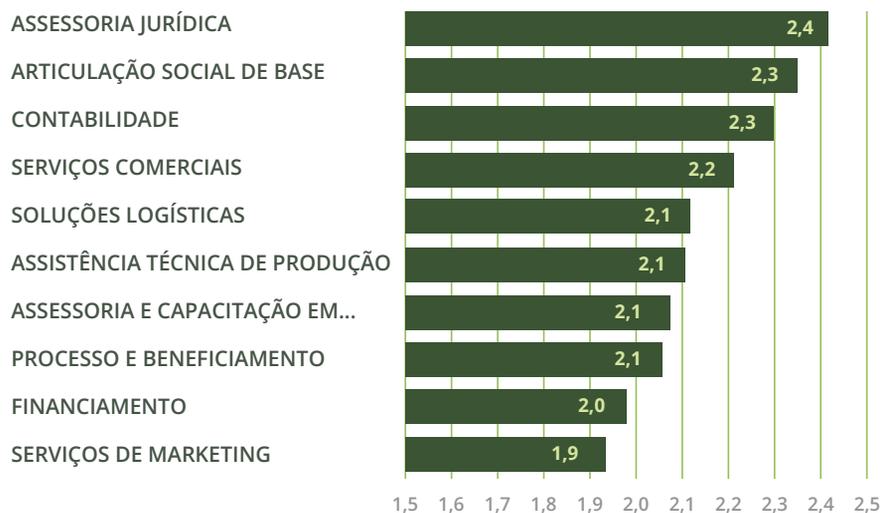
Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



Chama a atenção no Gráfico 3 que o critério da perenidade apresentou uma pontuação mediana, e isso é relevante para entender qual é o qual o impacto de um acesso intermitente a soluções tão estratégicas para os negócios comunitários. Do ponto de vista teórico, ecossistemas cujas relações de cooperação estão baseadas na circulação de soluções e outros ativos em caráter intermitente ou com curto período de tempo traz duas grandes implicações negativas: aumento da percepção de risco envolvendo a atividade empreendedora e, por consequência, enfraquecimento da mesma no ecossistema; e restrições para acesso a recursos, assistência, conhecimentos e outros serviços e soluções críticas para o funcionamento do negócio em diferentes temporalidades (curto, médio e longo prazo)²³.

Algumas categorias em determinados ecossistemas regionais chamaram a atenção por avaliações bastante baixas para o critério da perenidade. Foram, por exemplo, as categorias “Assistência técnica a produção” (1,9) e “Assessoria em gestão” (1,9), no Médio Xingu; “Assistência técnica a produção” (1,8) e “Soluções Comerciais” (1,8), no Baixo Tocantins; e “Soluções logísticas” (1,8) e “Financiamento” (1,9), no Marajó. Estas avaliações escancararam os gargalos existentes na oferta destas soluções que deveriam ser adequadas e estáveis aos negócios comunitários destes ecossistemas. No gráfico X, listamos em ordem decrescente as categorias de soluções de acordo com a sua média aritmética para o critério da perenidade.

GRÁFICO 4.
MÉDIA ARITMÉTICA DA PONTUAÇÃO DE CADA CRITÉRIO DE PERENIDADE, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO TODOS OS CINCO ECOSSISTEMAS REGIONAIS (ESCALA 1 A 3)



²³ PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. External control of organizations—Resource dependence perspective. In: Organizational behavior 2. Routledge, 2015. p. 355-370.

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



Dentro das oficinas regionais foram realizadas rodadas de escuta para maiores detalhes do porquê da avaliação dos negócios comunitários sobre o critério da perenidade. A partir das discussões ocorridas, ficou claro que a percepção das cooperativas e associações sobre o grau mediano de perenidade está principalmente associado às fontes de recursos que seus principais parceiros nos ecossistemas acessam para estruturar as iniciativas de apoio e prestação de serviços.

Conforme pudemos explorar algumas seções anteriores, o tipo de ator com maior predominância nas redes de parceria e prestação de serviços dos negócios comunitários são as ONGs, essas instituições dependem majoritariamente de recursos advindos de projetos e doações do setor público, privado ou dentro do próprio terceiro setor, que passam por processos específicos de captação, negociação e acesso a estes recursos. Em sua ampla maioria, os projetos apresentam um prazo definido de duração, onde é possível executar atividades que atendem diretamente a necessidade dos negócios comunitários, mas que podem sofrer riscos de interrupção em caso de não-renovação dos projetos ou mesmo captações adicionais que deem continuidade às ações desenvolvidas.

Na segunda rodada de oficinas, a partir da escuta ativa dos atores dos ecossistemas e de suas condições de atuação, ficou claro também que as agências e órgãos públicos de caráter municipal e/ou regional sofrem com orçamentos institucionais limitados e, em alguns casos, com decréscimos significativos nos orçamentos ao longo dos últimos anos. Este cenário consolida uma conjuntura de enfraquecimento institucional das entidades públicas que exercem ou poderiam exercer papel relevante e estratégico dentro dos ecossistemas de negócio, mas cuja atuação se vê limitada por questões estruturais e de natureza política / institucional.

Este ponto consiste em dimensão extremamente importante para análise dos ecossistemas de negócios e os estímulos à atividade empreendedora: é necessário considerar as relações existentes e as soluções que fluem através dela e também a própria capacidade institucional dos atores que formam estes ecossistemas²⁴. Ou seja, se os atores institucionais de um ecossistema atuam em bases frágeis no que diz respeito a recursos, equipe, ferramentas e relevância política e institucional, muito provavelmente a atividade empreendedora que depende de soluções-chave ofertadas por estas entidades sofrerão o impacto das externalidades negativas que a reduzida capacidade institucional dos atores do ecossistema enfrenta.

Neste sentido, ativar os ecossistemas de negócios comunitários, orientados a atividades produtivas compatíveis com a floresta em pé, também demanda

²⁴ WEI, Yifan. Regional governments and opportunity entrepreneurship in underdeveloped institutional environments: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Research Policy*, v. 51, n. 1, p. 104380, 2022.; MARKLEY, Deborah M.; LYONS, Thomas S.; MACKE, Donald W. *Creating entrepreneurial communities: Building community capacity for ecosystem development*. In: *Entrepreneurship, Community, and Community Development*. Routledge, 2017. p. 137-155; WURTH, B.; STEM, E.; SPIGEL, B. *Entrepreneurial ecosystem mechanisms*. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, v. 19, n. 3, p. 224-339, 2023.



ampliar as capacidades institucionais de atores do ecossistema que possam exercer papel essencial para estimular, a nível regional, a emergência de práticas de produção e comercialização comunitária de produtos da sociobiodiversidade. Vale contrastar, para fins de comparação setorial, a estruturação das entidades e do ecossistema de apoio à economia agropecuária como fator determinante para a emergência de regiões como grandes produtoras de commodities²⁵.

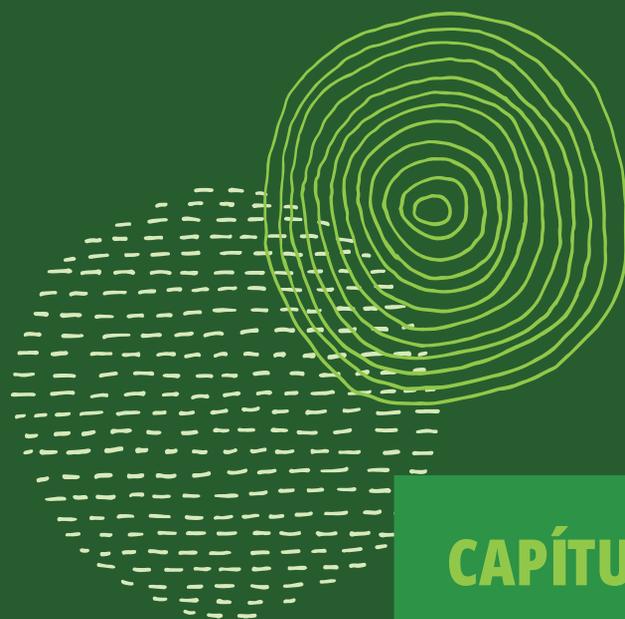
Ainda sobre a interação do setor público na estruturação dos ecossistemas, outra consideração importante que surgiu das oficinas, que explica parcialmente o motivo de uma avaliação mediana do critério da perenidade, está no fato de que algumas iniciativas de apoio promovidas por sindicatos, federações de associações, movimentos sociais ou mesmo algumas ONGs, têm como fonte de recursos específicos programas de governos. Ou seja, são recursos originados em iniciativas de determinadas conjunturas governamentais, políticas e temporais, que não persistem ao longo do tempo às flutuações institucionais. Da mesma forma, parte dos atores do ecossistema mencionaram acessar recursos através de emendas parlamentares, que também são ocasionais e dependentes de contextos políticos muito específicos.

Deste modo, a avaliação mediana do critério de perenidade destaca a carência de políticas mais sólidas e abrangentes para fomentar empreendimentos comunitários centrados na produção, valorização e comercialização de produtos sustentáveis compatíveis com a preservação das florestas. Essas políticas visam impulsionar as economias regionais através do uso sustentável da sociobiodiversidade. Além disso, a análise revela os obstáculos enfrentados pelas entidades de apoio para garantir acesso contínuo e seguro a recursos. Isso instiga reflexões sobre a garantia de fornecimento de soluções e serviços essenciais aos negócios comunitários, baseados em modelos mais estáveis financeiramente, visando reduzir a dependência de recursos externos em larga escala e assegurar uma oferta ininterrupta e consistente.



²⁵ COELHO, Carlos Nayro. 70 anos de política agrícola no Brasil (1931-2001). Revista de política agrícola, v. 10, n. 3, p. 3-58, 2012.





CAPÍTULO 3

Caminhos para a ativação dos Ecossistemas Regionais de Negócios Comunitários na Amazônia

Após discutir sobre a formação dos ecossistemas e a configuração de cinco ecossistemas amazônicos, apresentamos agora alguns caminhos para a ativação dos ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia.

3.1 O QUE É A “ATIVAÇÃO DE ECOSISTEMAS”?

Ativar um ecossistema é empreender relações estratégicas entre diferentes atores já existentes ou mesmo novos atores que venham a integrar o próprio ecossistema, para qualificar e/ou ampliar a variedade de soluções possíveis aos negócios comunitários. Tratam-se de mudanças que impactam positivamente o conjunto, tipo e qualidade de soluções à disposição de cooperativas e associações, permitindo com que registrem ganhos que fortaleçam sua resiliência e sustentabilidade, relacionados, por exemplo, à: produtividade, redução de custos de produção, melhoria nas práticas de gestão, abertura de novos mercados, acesso a capital e investimentos, acesso a conhecimento técnico, novas tecnologias de produção, ganhos de escala de produção entre outros potenciais benefícios à atividade empreendedora.

Conforme discutido no capítulo anterior, os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia enfrentam desafios estruturais significativos, sendo destacada a urgência de agendas regionais voltadas para sua ativação. Isso significa que é preciso aprimorar e implementar soluções específicas para os NCIS, considerando tanto o nível de desenvolvimento organizacional desses empreendimentos quanto a ampliação de mercado. Para alcançar esses objetivos, é fundamental que sejam estabelecidas e fortalecidas as relações estratégicas entre os NCIS e diversos atores, tanto dentro quanto fora da região. São parcerias essenciais para proporcionar novas e melhores soluções que possam impulsionar o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas e associações em cada território.

Assim, a ativação dos ecossistemas requer não apenas a mobilização de atores regionais para desenvolver e implementar soluções, mas também o engajamento de parceiros externos para facilitar o acesso a recursos, serviços, conhecimentos e outras ferramentas-chave. Este processo é ilustrado na Quadro 8, destacando a importância da colaboração entre diferentes partes interessadas para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável na região amazônica.



QUADRO 8.
ARTICULAÇÃO ENTRE ELEMENTOS PRÉ-COMPETITIVOS E COMPETITIVOS NA ATIVAÇÃO
DE ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS

O ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS



Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

Se por um lado as parcerias e redes de cooperação estabelecidas entre os NCIS e os diversos atores do ecossistema operam em um ambiente pré-competitivo, ou seja, antes mesmo de os empreendimentos comunitários ingressarem nos mercados, por outro lado, a dinâmica dos próprios mercados, incluindo a demanda agregada por produtos, os compradores, os preços praticados e as regras de aquisição, exerce uma influência direta sobre o funcionamento dos ecossistemas de negócios.

Um exemplo claro disso é a consolidação das políticas públicas de comercialização de produtos da agricultura familiar ao longo dos anos 2000, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Essas iniciativas impulsionaram os ecossistemas de negócios comunitários, estimulando a criação ou a revitalização de cooperativas e associações para fornecer produtos para escolas, secretarias de educação e entidades governamentais²⁶. Esse processo demonstra como a interação entre políticas públicas e o mercado influencia diretamente a dinâmica e o desenvolvimento dos ecossistemas de negócios locais.

²⁶ Levantamento promovido pela Conexsus, em 2018, em que foram mapeadas 1040 cooperativas e associações em todo o Brasil, apontou uma idade média de 15 anos para os NCIS (naquele ano). Ou seja, parte expressiva destes empreendimentos foram criados ao longo da primeira década dos anos 2000 - período em que o PAA e PNAE foram regulamentados.

Se a ativação de ecossistemas regionais de negócios comunitários resume um conjunto de transformações nas estruturas dos ecossistemas, podemos dizer que alterações nas dinâmicas de mercado (seja na demanda, na consolidação de nichos de mercados ou nas regras de aquisição) possuem papel fundamental na ativação dos ecossistemas regionais de negócios comunitários. Dessa maneira, não somente soluções de caráter pré-competitivo devem ser compreendidas como frentes de ativação dos ecossistemas, mas também as mudanças que impactam diretamente e de maneira positiva na competitividade de NCIS dentro dos diferentes mercados existentes.

Considerar este ponto mostra a relevância de se pensar formas de alavancar a demanda por produtos da sociobiodiversidade. A entrada de novos atores orientados por regras de aquisição compatíveis com a realidade organizacional de cooperativas e associações de impacto socioambiental pode contribuir fortemente para o crescimento e consolidação desses empreendimentos nas diferentes regiões da Amazônia.

A partir das considerações conceituais acima é possível identificar as diferentes frentes em que um ecossistema regional de negócios comunitários pode ser ativado. Tal identificação permite elencar um conjunto de diretrizes estratégicas de ativação a serem debatidas e definidas junto com os diferentes atores dos ecossistemas, dentro de uma proposta prática de construção de agendas regionais de ativação.

Elencamos abaixo as principais frentes de ativação identificadas ao longo das oficinas e debates:

- 
- **Promover arranjos intercomunitários:** diz respeito à criação e implementação de soluções de uso compartilhado entre os próprios NCIS. Trata-se de estruturar e consolidar arranjos que viabilizam o uso comum de uma solução entre cooperativas ou associações. Esse tipo de arranjo demanda um intenso processo de negociação e ideação de formas de uso compartilhado entre os negócios comunitários, que considere diferentes expectativas, realidades organizacionais e de mercado, interesses e outros fatores associados;
 - **Aprimorar as soluções já existentes nos ecossistemas:** direcionada a debater, conceber e implementar, com os atores já atuantes nos ecossistemas regionais de negócios comunitários, melhorias estratégicas nas soluções ofertadas aos NCIS. Tais melhorias podem tornar as soluções mais acessíveis, ou mais funcionais às demandas das cooperativas e associações ou então mais perenes, isto é, viáveis por um período maior de tempo;



- **Mobilizar novos atores para os ecossistemas:** envolve a aproximação de cooperativas e associações com entidades públicas, instituições de apoio e prestadores de serviços, que até então não se comunicavam entre si. Empreender relações desta natureza passa pela mediação e facilitação para aproximar atores de diferentes universos organizacionais, o que demanda fundamentar um valor mútuo com a cooperação. As estratégias de ativação desta frente podem ser lidas como “estratégias de intermediação”, que buscam trazer maior diversidade e robustez de atores ao ecossistema;
- **Empreender novas soluções ou instituições:** passa pela constatação de que os atores institucionais atuais, bem como as soluções providas aos NCIS, são insuficientes no que diz respeito à oferta de soluções estruturantes ao ecossistema. É necessário conceber e implementar processos de inovação organizacional, com a criação e efetivação de soluções até então inéditas. Conseqüentemente, as estratégias de ativação nessa frente se associam a processos de desenvolvimento de novas iniciativas e estruturas organizacionais;
- **Estruturar novas oportunidades de mercado e/ou ampliar as já existentes:** associada a processos de inteligência comercial, direcionadas à mobilização de potenciais e inéditos compradores, sejam eles públicos ou privados, aos NCIS do ecossistema. Tal frente também está associada a processos de inteligência comercial que qualifiquem a competitividade dos NCIS nos mercados, tais como alterações nas regras de aquisição de compradores e consolidação de nichos de mercado, entre outros processos afins.

Estas cinco frentes de ativação identificadas devem ser desenhadas e implementadas de acordo com a realidade particular do ecossistema e o nível de maturidade de seus empreendimentos comunitários, e também alinhadas à percepção e avaliação de seus respectivos atores sobre os desafios e prioridades a serem endereçadas. Nessa perspectiva, a construção de uma agenda regional de ativação requer o protagonismo de seus atores, devendo ser evitadas iniciativas restritas e com reduzida intersetorialidade entre os participantes. Dessa maneira, a promoção de espaços e rotinas de interação estratégica é fundamental para modelar, monitorar e ajustar as frentes de ativação pelos atores do ecossistema. Essa abordagem é essencial para impulsionar a ativação desses espaços.

Uma vez iniciadas, as frentes de ativação têm o potencial de promover mudanças estruturais nos ecossistemas, impulsionando os resultados econômicos dos NCIS e, conseqüentemente, a renda das comunidades e famílias envolvidas

nesses empreendimentos. No entanto, é fundamental organizar essas frentes de forma clara, levando em consideração as configurações estruturais específicas de cada ecossistema e as diferentes realidades de inserção nos mercados enfrentadas pelas cooperativas e associações nos territórios.

Com o intuito de sistematizar o conteúdo e o propósito das diferentes frentes de ativação nos ecossistemas regionais de negócios comunitários, a Conexsus desenvolveu a ferramenta “agenda regional de ativação de ecossistemas” (Quadro 9).

QUADRO 9.
FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO DE ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS.

FRENTES DE ATIVAÇÃO	Categorias de soluções										REALIDADE DE MERCADO	OPORTUNIDADE DE ATIVAÇÃO DE MERCADO
	Articulação social de base	Assessoria e capacitação em gestão	Assistência técnica a produção	Assessoria jurídica	Contabilidade	Financiamento	Processamento de beneficiamento	Soluções comerciais	Soluções em Marketing	Soluções logísticas		
Promover arranjos intercomunitários											1	3
Mobilizar novos atores para o ecossistema												
Aprimorar as soluções já existentes no ecossistema												
Empreender novas soluções ou												
Estruturar novas oportunidades de mercado												
CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DO ECOSSISTEMA	2											

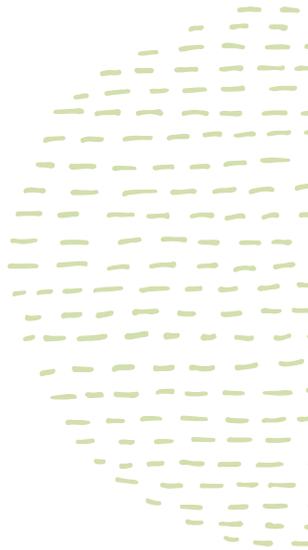
Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



A primeira coluna da ferramenta elenca as cinco frentes de ativação, ao passo que a primeira linha elenca as 10 categorias de soluções-chave em um ecossistema - lembrando que as categorias podem variar, em termos de importância, entre os ecossistemas regionais, segundo a realidade organizacional de seus empreendimentos. A última linha (número 2) sintetiza as principais configurações estruturais dos ecossistemas, levantadas a partir de um processo prévio à construção da agenda pelo mapeamento dos atores e soluções providas nos ecossistemas. A penúltima coluna à direita (número 1), deve resumir as principais cadeias de valor e condições de acesso a mercados encontradas entre os NCIS da região em questão, ao passo que a última coluna à direita (número 3) organiza as principais oportunidades de mercado e melhoria na competitividade dos NCIS, debatidos de forma coletiva e a partir de análises de inteligência comercial, que possam complementar a construção das agendas.

O cerne da ferramenta são células situadas no meio da matriz (número 3), que devem ser preenchidas a partir do seguinte questionamento: “como as frentes de ativação podem gerar novas soluções para resolver problemas estruturais do ecossistema e impulsionar os resultados econômicos dos NCIS?”. Cada célula preenchida resume um resultado estruturante e diferencial ao ecossistema, endereçando as lacunas de soluções e redes de cooperação encontradas no processo de mapeamento. Neste sentido, o processo de construção das agendas regionais de ativação é um esforço de priorizar as frentes de ativação e resultados almejados.

Uma vez implementada, a agenda regional deve ambicionar a melhoria da competitividade e do retorno econômico da atividade empreendedora desenvolvida por cooperativas e associações. A ferramenta apresenta uma ordem de preenchimento, conforme ilustrada pelos números do Quadro 9. Primeiro, conhece-se a realidade de mercado dos diferentes NCIS que formam os ecossistemas: principais cadeias operadas, tipos de compradores e desafios encontrados para o posicionamento nos mercados. Segundo, a partir dos resultados coletados nas oficinas de mapeamento, caracteriza-se a configuração estrutural do ecossistema (soluções e atores à disposição dos NCIS, de modo a compreender como esta afeta a inserção nos mercados por parte das cooperativas e associações). A partir disto, a terceira e última etapa trata do processo de ideação das mudanças esperadas nas diferentes categorias de soluções, que dependerão de algumas (ou todas) frentes de ativação para a consolidação e/ou aprimoramento da solução em questão. Da mesma forma, é nesta terceira etapa que se identificam potenciais oportunidades de mercado a serem estruturadas no ecossistema de análise.





Em resumo, a ferramenta sintetiza um conjunto de soluções em rede a serem ativadas nos ecossistemas, compreendendo as redes de relacionamento estratégico que envolvem tanto atores do território como também externos. A implementação dessa agenda exige um grande esforço para integrar os NCIS a vários setores organizacionais, superando o distanciamento entre os empreendimentos comunitários e as iniciativas institucionais nos territórios rurais e florestais amazônicos.

A aplicação desta ferramenta consistiu no principal objetivo da segunda rodada de oficinas da Iniciativa Amazônia em Conexões. Foi realizado um processo ativo de escuta e cocriação com 39 cooperativas e associações e 16 entidades, considerando particularidades e demandas coletivas específicas dos atores de cada um dos territórios. Apresentaremos a seguir o método empregado nas oficinas para a sua construção junto aos diferentes atores dos ecossistemas regionais, os resultados e desafios associados à elaboração deste tipo de agenda.

3.2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE AGENDAS REGIONAIS DE ATIVAÇÃO DE ECOSISTEMAS

As oficinas de ideação das agendas de ativação dos ecossistemas regionais foram estruturadas de maneira participativa com representantes dos negócios comunitários e entidades regionais de três territórios: Baixo Tocantins, Baixo Tapajós e Marajó. A ideia foi provocar reflexões entre os participantes para aproveitar a inteligência coletiva na construção e deliberação sobre soluções prioritárias para a ativação dos ecossistemas de negócios comunitários. Considerando a diversidade dos participantes das oficinas, que incluiu representantes de negócios comunitários (dia 1 e 2) e de seus parceiros atuais e potenciais (dia 2), foi importante criar um senso de comunidade entre todos.

No dia 1, as oficinas iniciaram com uma discussão conceitual sobre o tema, uma vez que se demonstrou necessário a recapitulação e atualização entre os participantes. Em todas as oficinas, foi registrado um avanço significativo na apropriação e uso do conceito para se pensar o ambiente de apoio aos empreendimentos comunitários. Logo após, foram apresentados e discutidos os principais achados encontrados nas oficinas de mapeamento, realizadas alguns meses antes nos mesmos territórios.

A partir da apresentação dos resultados das oficinas de mapeamento, os representantes dos negócios comunitários interagiram entre si em torno das seguintes perguntas norteadoras:

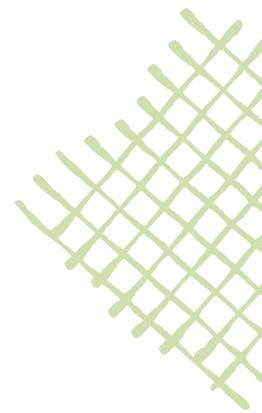


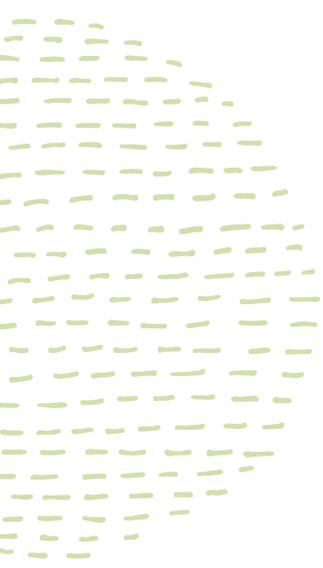
- Como seria um ecossistema de negócios comunitários forte e saudável em nossa região?
- O que faz com que nosso ecossistema ideal seja diferente da nossa realidade de hoje? Por que isso acontece?
- Quais são as necessidades atuais dos negócios comunitários?
- Quais são os grandes temas que precisam ser trabalhados para ativar o ecossistema dos negócios comunitários nesse território? Como vamos fazer isso acontecer?
- Como este contexto influencia a nossa capacidade de acessar mercados?
- Quais são os grandes temas que precisam ser trabalhados para ativar o ecossistema dos negócios comunitários nesse território? Como vamos fazer isso acontecer?

As respostas às questões norteadoras acima permitiram coletar um conjunto vasto e rico de argumentos sobre as demandas coletivas e agregadas dos negócios comunitários por parcerias e soluções. A fim de sistematizar estes argumentos em pontos associados à metodologia proposta pela Conexsus, os participantes foram estimulados a organizar o conjunto de demandas levantadas em propostas de adequações nos serviços, novas parcerias, soluções especializadas e outras sugestões para cada uma das 10 categorias de soluções trabalhadas nas oficinas de mapeamento (ver capítulo 2).

Ao término desta atividade, foi possível visualizar um mapa de demandas advindas dos próprios negócios comunitários para a melhoria de seu ecossistema regional, com pontos elencados que impactam diretamente a atividade empreendedora desenvolvida em cooperativas e associações. Este mapa foi crucial para que no dia 2, junto com as entidades regionais, as agendas de ativação fossem construídas em cima das necessidades dos negócios comunitários.

Para tanto, no dia 2, a oficina teve três momentos: a apresentação do mapa de mudanças e soluções necessárias para a ativação do ecossistema de negócios de negócios comunitários; diálogo com as entidades regionais para melhor compreensão de sua atuação e oferta de serviços; e a construção da agenda de ativação, com a priorização de temas e detalhamento de necessidades.





O diálogo entre negócios comunitários e entidades regionais foi extremamente importante, oportunizou obter maior compreensão da realidade organizacional do prestador de serviço: seu escopo de atuação, limitações e desafios para execução de suas atividades e perspectivas de atuação futura. Esta aproximação se revelou fundamental e uma prática pouco usual entre os ecossistemas regionais, à medida que são poucos os espaços e casos de interação entre negócios comunitários e os atores regionais.

Mais do que uma atividade de aproximação e conhecimento mútuo, essa discussão teve grande valor para a última sessão, de construção das agendas regionais, permitiu identificar necessidades de se fortalecer o trabalho de alguma entidade regional ou de mobilizar novos atores para preencher determinada lacuna de solução no ecossistema. Entretanto, avaliamos que nesta primeira oficina foi possível o envolvimento de entidades regionais com atuação já próxima aos negócios comunitários, sendo o desafio daqui por diante assegurar o envolvimento na implementação e atualização das agendas regionais das instituições com reduzido ou nenhum envolvimento com as cooperativas e associações dos territórios.

3.3 CAMINHOS PARA A ATIVAÇÃO DOS ECOSISTEMAS REGIONAIS DE NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS NA AMAZÔNIA: RESULTADOS DAS OFICINAS

As oficinas de ativação das agendas regionais nos ecossistemas de negócios comunitários apontaram para diferentes soluções, conforme apresentado nos quadros abaixo, organizadas em macro temas: “Acesso a crédito”, “Políticas Públicas”, “Acesso a mercados” e “Acesso a conhecimento”, “Acesso a financiamento”, “Melhoria e organização da produção” e “Produção e beneficiamento”. O processo das oficinas foi semelhante nos três territórios e envolveu, além dos representantes dos NCIS, entidades de atuação regional, dos setores governamental, educacional e dos sindicatos rurais.

Em resumo, o debate ocorrido nos três territórios proporcionou informações valiosas para a reflexão e o diálogo sobre os desafios enfrentados pelos empreendimentos no atual contexto do ecossistema. Identificar essas questões foi o primeiro passo para desenhar uma agenda de soluções qualificadas e aptas a promover um ambiente mais propício ao desenvolvimento organizacional dos negócios comunitários.

Ao analisar as interações entre os representantes dos empreendimentos e a agenda de ativação delineada durante as oficinas, ficou claro que o fortalecimento dos grupos de empreendedores é um tema central dos três territórios. A articulação, a atuação coletiva e a representatividade foram



apontados como elementos-chave para alcançar o objetivo maior de expandir as vendas em escala e explorar novos mercados.

QUADRO 10.

**TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A CRÉDITO NO BAIXO TOCANTINS**

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Regularização documental para acesso ao crédito	Para acessar o crédito, é necessário regularizar documentos obrigatórios como o CAF e o CAR, o que demanda assessoria de regularização documental. Muitas DAPs estão ativas na região, mas após o vencimento será preciso emitir o CAF. Faltam orientações e recursos técnicos suficientes da EMATER e do Sindicato para atender à demanda	<ul style="list-style-type: none"> • CAF emitidos • CAR emitidos e regularizados • Parcerias entre os empreendimentos, Emater e Sindicato para construir arranjos que facilite a coleta de informações para emissão do CAF (contornar o problema de logística) • Atualização do documento pessoal (ex: RG muito antigo)
Assessoria para acesso ao crédito (empreendimentos e associados) - crédito privado e público	Há uma carência de orientação técnica sobre o passo a passo para acesso ao crédito, bem como de orientações que garantam um crédito de qualidade, adequado ao sistema produtivo e à realidade local, com melhores taxas de juros. Além disso, existe uma grande necessidade de capital de giro para a compra e pagamento imediato da produção dos associados. Para suprir essas necessidades, é crucial a atuação de assessorias locais especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao crédito para capital de giro • Acesso ao Pronaf (empreendimentos e associados) • Acesso a melhores oportunidades de crédito com menor taxa de juros • Assessores locais do território atuando na comunidade
Acompanhamento e orientação técnica após o acesso ao crédito	<p>Devido ao histórico de inadimplência no pagamento do crédito acessado pelo Pronaf, é essencial acompanhar as famílias beneficiadas, promovendo uma gestão eficaz dos recursos e um planejamento adequado para o pagamento até a data de vencimento.</p> <p>A inadimplência pode resultar no bloqueio de recursos públicos para o município. Portanto, é fundamental oferecer assessoria aos negócios comunitários para implementar boas práticas no gerenciamento do capital de giro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto percentual de adimplência de pagamento do crédito acessado pelos associados • Melhor gerenciamento do recurso • NCs assessorados para o gerenciamento do capital de giro

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 11.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS NO BAIXO TOCANTINS

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Acessar a política do PNAE PAA</p>	<p>Os negócios comunitários carecem de informações para conseguirem acessar editais de compras públicas para agregar valor aos produtos e ampliar o acesso a mercados. É necessário conhecimento relacionados ao processo de obtenção do CAF, acesso aos editais de compra pública e as certificações do Serviço de Inspeção Municipal (SIM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação na produção • Agregação de valor nos produtos • Aumento da receita, faturamento, renda das famílias dos empreendimentos • Fortalecimento dos empreendimentos • Garantir a segurança alimentar e nutricional • Preservação dos recursos naturais
<p>Acesso a certificações para venda dos produtos</p>	<p>Os empreendimentos carecem de certificações para acessar os mercados formais e institucionais, sendo necessário planejar e instituir meios de obtenção de certificados que posicionem os empreendimentos de forma mais competitiva nos mercados diferenciados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação e diversificação dos mercados • Garantia para acessar novos mercados • Ter produtos com valor de mercado reconhecido • Melhor adequação e organização do modo de produção (cadeia)
<p>Ampliar a participação nos Conselhos Municipais e de Alimentação Escolar</p>	<p>Os empreendimentos carecem que as políticas públicas sejam aplicadas e executadas com lisura e transparência para evitar corrupção, bem como permitir a elaboração de políticas públicas adaptadas às necessidades das comunidades e negócios comunitários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que os empreendimentos tenham acesso às políticas públicas • Garantir o aprimoramento da aplicação da política pública • Fortalecer a participação dos empreendimentos em espaços de decisão

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 12.

**TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A MERCADOS NO BAIXO TOCANTINS**

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Desenvolvimento de uma marca coletiva e serviços para posicionar esses produtos personalizados em diversos mercados</p>	<p>Uma marca coletiva possibilitaria que os empreendimentos atingissem mercados e consumidores que, individualmente, não conseguiriam alcançar. Além disso, essa marca comunica melhor o valor do produto, agregando valor e fortalecendo o vínculo com o comprador, ao assegurar a procedência e a origem do produto. O serviço de posicionamento no mercado é essencial, já que nenhum empreendimento atualmente tem condições de realizar essa tarefa sozinho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação de valor e renda • Novos e diferentes mercados • Divulgação adequada dos produtos no território e fora dele • Diversificação de canais de comercialização aos empreendimentos atendidos reduzindo a dependência de poucos canais e otimizando o desempenho comercial
<p>Serviço regional de armazenagem, processamento e distribuição de produtos em escala</p>	<p>É necessário um serviço que articule a comercialização dos diferentes produtos dos empreendimentos, permitindo a padronização da qualidade e a redução dos custos de produção e logísticos. Esse serviço deve contar com uma equipe e estrutura especializada, centralizada na comercialização, algo que os empreendimentos dificilmente conseguem realizar por conta própria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir custo e risco de produção • Articular e coordenar a produção com mais facilidade e celeridade • Aumentar a capacidade de formação de estoques para comercialização • Acesso a novos e diferenciados mercados
<p>Arranjo coletivo de certificação orgânica implementado e com atendimento em escala aos empreendimentos e produtores da região</p>	<p>A certificação orgânica assegura a conformidade dos produtos e permite sua entrada em mercados e junto a consumidores que exigem esse tipo de certificado. Entre as várias certificações disponíveis, a de produtos orgânicos é a mais relevante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação de baixo custo e com facilidade aos NCs do território • Valorização da marca no mercado • Segurança alimentar dos consumidores

Fonte: Elaboração própria - Conexsus, 2024.



QUADRO 13.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A CONHECIMENTO NO BAIXO TOCANTINS

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Firmar parcerias que garantam o acesso a especialistas que atendam às demandas dos empreendimentos</p>	<p>Os empreendimentos perdem oportunidades por não terem toda a documentação necessária para operar. Precisam de apoio de especialistas para resolver questões de documentação e poderem focar seu tempo no que fazem bem. E para expandir as vendas para outros mercados além do local e para vender produtos processados, os empreendimentos precisam desenvolver marcas e rótulos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendimentos conhecem todas as documentações necessárias para operar e realizar suas atividades sem impedimentos (ex: contratos, atualização de estatuto e direito tributário) • Marca e rótulo desenvolvidos por especialista • Acesso a novos mercados
<p>Ampliação da oferta de cursos especializados na área contábil com foco nos empreendimentos</p>	<p>Atualmente, os contadores da região são especializados em atender um nicho específico de empreendimentos. É necessário qualificar prestadores de serviço na área contábil que ofereçam serviços específicos para os empreendimentos comunitários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de contas apresentada para associados e cooperados e aprovada em Conselho Fiscal
<p>Capacitar os cooperados em diversas áreas de gestão para garantir a autonomia dos empreendimentos</p>	<p>Garantir a autonomia dos empreendimentos, para que possam executar os serviços, e com isso consolidar as iniciativas no território do Baixo Tocantins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias firmadas com instituições de ensino que ofertam cursos em gestão para qualificar os associados e garantir a autonomia na gestão dos seus empreendimentos • Agilidade nos processos de gestão dos empreendimentos

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).

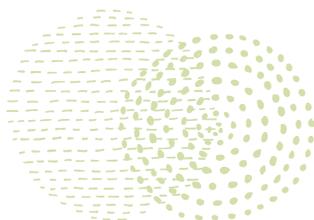


QUADRO 14.

**TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A FINANCIAMENTO NO BAIXO TAPAJÓS**

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Buscar soluções para facilitar a emissão de CAF e CAR</p>	<p>Sem a documentação do CAR e do CAF, o acesso a financiamentos se torna inviável, pois esses documentos são essenciais para comprovar a ligação do agricultor com sua comunidade. Com a regularização do negócio, abre-se caminho para a comercialização dos produtos da comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter outros canais de acesso a financiamento e capital de giro, bem como: Banco da Amazônia, BANPARÁ • Acesso a mercados institucionais • Identificação como Agricultor Individual • Inserção em programas do Governo (Políticas Públicas) • Escoamento da produção/exportação • Realizar regularização fundiária
<p>Realizar capacitação, formação para gestores das associações e cooperativas sobre administração de recursos financeiros</p>	<p>Sem o conhecimento adequado sobre como administrar recursos financeiros, instituições como cooperativas, federações, associações e outras não conseguirão alcançar sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negócios comunitários com acesso a diferentes canais de crédito e gestores dos empreendimentos capacitados em educação financeira para gerenciar melhor os recursos financeiros nos empreendimentos
<p>Assessoria e orientação para os empreendimentos e associados acessarem o crédito em instituições financeiras</p>	<p>Existe uma carência de orientação técnica sobre as documentações, linhas de créditos, condições de pagamento, melhores taxas e juros. Além da necessidade dos empreendimentos em obter crédito para capital de giro e custeio de máquinas e instalações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao crédito com melhores oportunidades de taxas e juros pelos empreendimentos e associados (ex: Pronaf) • Assessores locais do território capacitados e atuando na orientação dos gestores e associados dos negócios comunitários • Fortalecimento das associações e cooperativas, gerando mais autonomia e ampliando vendas

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 15.

**TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS NO BAIXO TAPAJÓS**

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar regularização fundiária	A legalização das terras é importante para garantir a origem do produto de território coletivo tradicional, agrega valor ao produto e amplia o mercado para os produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir cadastro dos associados e empreendimentos junto ao CAF individual e CAF jurídico, respectivamente, além de inscrição no CAR para acesso a financiamentos
Aumentar a participação dos negócios em editais e compras públicas (PNAE e PAA)	O aumento de vendas para editais públicos é importante para garantir que o empreendimento venda seu produto a um mercado com um preço já estabelecido, proporcionando segurança e um planejamento adequado	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar e aumentar vendas ao PNAE, PAA, CONAB e 8º Batalhão de Engenharia e Construção do Exército
Implementar assessoria técnica para acessar mercados públicos (PNAE e PAA)	A falta de conhecimento sobre os procedimentos dos editais e a necessidade de acessar o mercado de compras públicas. Superar esses obstáculos é fundamental para acessar um mercado garantido	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da agricultura familiar; Vender mais, mais renda, mais clientes; Visibilidade da contribuição do A.F. para o território • Garantia de direitos • Fortalecimento da agricultura familiar oferece diversos benefícios, incluindo aumento nas vendas, maior renda e mais clientes. Também realça a contribuição da agricultura familiar para o território e assegura os direitos dos agricultores
Ampliar acesso a serviços de gestão administrativa e comercial voltados a associações e cooperativas	Para viabilizar o acesso às políticas públicas, é fundamental primeiro regularizar a situação dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • O fortalecimento dos empreendimentos ampliará o acesso às políticas públicas, criando novas oportunidades no mercado, além de facilitar parcerias e acesso a crédito

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 16.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A MERCADOS NO BAIXO TAPAJÓS

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Garantir transporte adequado a todos no período produtivo	É essencial garantir a segurança nas entregas ao longo de todo o período produtivo, não apenas durante a safra. Um transporte adequado não só assegura as entregas como também contribui para a redução dos custos	Empreendimentos com maior faturamento e vendas garantidas, com segurança na programação de entrega
Capacitar jovens para uso de mídias sociais com foco em marketing e vendas	Ampliar a divulgação para aumentar a visibilidade do produto e da marca, e estabelecer um canal de vendas direto, pode incentivar os jovens a permanecerem no território. Isso permite a preservação dos conhecimentos tradicionais, ao mesmo tempo em que se integram às inovações de comunicação e marketing	Permanência dos jovens no território, dando continuidade aos trabalhos desenvolvidos pelas comunidades locais. Com vistas a aumentar a renda das famílias e preservar os biomas locais
Idealizar novos serviços de comercialização, representação e distribuição dos produtos dos negócios comunitários	Novas soluções em comercialização são necessárias, a fim de agregar novidades e impacto positivo sobre o esforço comercial atual dos empreendimentos	Aumento da receita e valorização dos produtos dos empreendimentos, e fortalecimento da economia no território
Ampliar acesso e qualidade da internet nas diferentes regiões	Com a divulgação no mercado digital será possível acessar várias plataformas de vendas ainda não exploradas pelos empreendimentos	Valorização da história do produto dos negócios comunitários e ampliação das vendas no mercado digital e sites

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 17.

**TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A CONHECIMENTO NO BAIXO TAPAJÓS**

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar iniciativas continuadas de treinamento e formação de equipe de vendas nos negócios comunitários	A profissionalização e o conhecimento são essenciais para determinar corretamente o custo de venda do produto, considerando logística, impostos e administração. Além disso, é fundamental atender bem ao cliente, conhecendo detalhadamente os produtos e serviços oferecidos, e dominar técnicas de acesso ao mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o faturamento e proporcionar • Melhor qualidade de vida dos comunitários e comunidade
Realizar iniciativas continuadas de treinamento do quadro gestor dos negócios comunitários	É essencial compreender o negócio, estabelecer metas e objetivos claros para impulsionar a gestão do empreendimento e capacitar a equipe de gestão para garantir uma transição eficiente e contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência nos processos e segurança jurídica para a continuidade do negócio
Constituir um fórum composto por empreendimentos e instituições de apoio para o compartilhamento de iniciativas e demandas de capacitação	É fundamental estabelecer um espaço e uma rotina de alinhamento e convergência entre as diversas iniciativas de formação promovidas pelas instituições de apoio. Isso permite explorar as oportunidades de parcerias para atender às demandas de aprendizagem dos empreendimentos. Paralelamente, é necessário criar uma estrutura e uma rotina que facilitem a interação e a troca de aprendizado entre os próprios empreendimentos, pois atualmente há uma limitada aprendizagem mútua entre eles	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de capacitação ativada • Gestores e líderes capacitados de acordo com as suas demandas • Empreendimentos melhor geridos e administrados

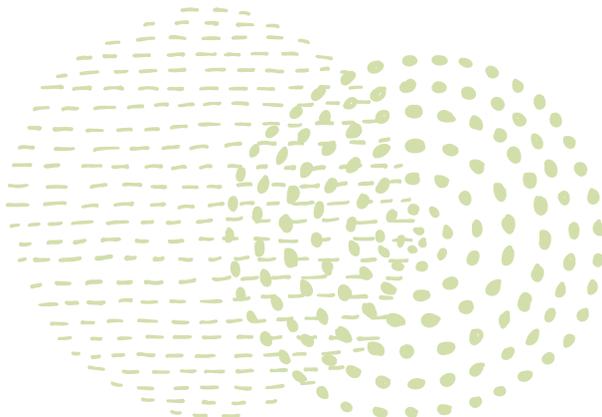
Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 18.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA MELHORIA E ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NO BAIXO TAPAJÓS

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar ações de apoio à organização da base produtiva e planejamento da produção	Gerar mais conhecimentos sobre a base produtiva para apoiar a organização de entrega da produção, controle de estoque, logística e transporte, oportunizando aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na colheita, maior competitividade dos produtos e ampliação da renda dos empreendimentos
Realizar ações de treinamento contínuo e direcionado de acordo com a produção	É preciso aumentar e melhorar a produção e garantir a atualização das técnicas de produção e repasse de geração para geração	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da produção • Geração de renda • Maior autonomia dos produtores e produtoras • Maior qualidade de vida
Definir prioridades produtivas para os territórios	Permite elaborar estratégias e definir etapas práticas, como infraestrutura e armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados com volumes expressivos • Geração de emprego e renda • Fixação da população no campo

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 19.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A FINANCIAMENTO NO MARAJÓ

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar ações de capacitação sobre aquisição e uso de crédito sobre os tipos de financiamento mais adequados, assim como para gestão do recurso recebido por financiamento	É preciso evitar o uso equivocado do crédito através da capacitação para garantir o pagamento. Isso também contribui para melhorar a aplicação dos recursos, dominar o funcionamento do crédito e compreender as melhores opções para cada uso ou objetivo, como volume e prazo adequados	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir acessar crédito de forma consciente, permitindo o pagamento correto e com isso aumentar a oferta • Consequentemente haverá maior produção, maiores rendimentos e qualidade de vida
Adaptar soluções financeiras aos empreendimentos para ampliar o conhecimentos sobre a burocracia no acesso a crédito dos bancos públicos	Os empreendimentos precisam acessar financiamentos com maior facilidade, para garantir atendimento às especificidades da região. Atualmente, alguns bancos exigem o CAR individual, que é mais difícil e custoso de obter, especialmente para quem está distante, como em assentamentos rurais ou em Reservas Extrativistas (RESEX), que podem contar com o CAR coletivo	<ul style="list-style-type: none"> • Acessar efetivamente o crédito • Documentação em dia • Aumentar investimento nos empreendimentos • Melhorias em equipamento, transporte e produção
Articular coletivamente os empreendimentos para acesso a recursos de fundos internacionais, para compra de estruturas que melhorariam a produção	Facilitar o conhecimento para acesso às opções de fundo internacionais possibilita investimentos em estruturas que agreguem valor à produção, aumentando a renda, gerando empregos e melhorando a qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria em transportes • Refrigeração adequada • Garantir melhor qualidade de produção • Maior economia, permitindo melhores compras • Praticar melhores preços e maior produção • Melhor remunerar os extrativistas

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 20.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A POLÍTICAS PÚBLICAS NO MARAJÓ

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Aumentar a participação dos representantes dos empreendimentos em Conselhos de Alimentação Escolar para fiscalizar/monitorar e apoiar em decisões sobre as políticas públicas para garantir transparência e acesso aos negócios</p>	<p>Muitos negócios comunitários não conseguem acessar os editais de compras públicas por falta de transparência, informações e divulgação do processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a transparência do processo e participação dos negócios • Aumento dos produtos dos negócios nos editais de compras públicas • Ampliação e engajamento de mulheres e jovens em espaços de discussão • Garantir uma merenda escolar de qualidade saudável • Maior inserção dos produtos dos negócios e valorização da agricultura familiar • Aumento da cota nos editais
<p>Ampliar acesso ao CAF e aumentar a capacidade da EMATER e demais agentes para emissão do CAF</p>	<p>Enfrenta-se dificuldades na emissão do CAF que é emitido em Belém ou pela EMATER. Portanto, é importante incluir os jovens e as mulheres no processo de emissão desses documentos para descentralizar a busca pelo cadastro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar os produtos • Diversificar as variedades • Gerar renda
<p>Ampliar acesso ao CAF e aumentar a capacidade da EMATER e demais agentes para emissão do CAF</p>	<p>Atualmente os negócios comunitários têm pouco ou nenhum acesso às políticas do PAA e PNAE e carecem de mais informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de negócios comunitários regularizados • Aumento do número de negócios comunitários com acesso a mercados institucionais • Ampliação e diversificação do acesso a mercados para venda dos produtos • Aumento da renda dos associados do negócio comunitário • Melhoria da qualidade de vida das comunidades • Valorização dos produtos da agricultura familiar

Fonte: Elaboração própria - Conexus (2024).



QUADRO 21.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A MERCADOS NO MARAJÓ

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar ações de capacitação e/ou acesso a especialistas em estratégias de marketing, vendas e atendimento ao cliente	Uma apresentação eficaz atrai o cliente e agrega valor aos produtos, enquanto um bom atendimento tanto no pré-venda quanto no pós-venda, incluindo o conhecimento das necessidades do cliente, é essencial para satisfazê-lo integralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão no mercado e garantia de venda com competitividade
Ampliar o acesso a certificações relevantes, como a de produto orgânico para o açaí	É preciso agregar valor com garantia de qualidade e segurança alimentar, devendo, para tanto, lançar mão das certificações que melhor posicionam os produtos nos mercados diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão no mercado e garantia de venda com competitividade • Aumento da renda familiar e melhoria da qualidade de vida
Estruturar uma rede de comunicação e informações sobre preços (custo de produção e oferta) pagos ao açaí	É fundamental melhorar o poder de negociação dos empreendimentos em relação aos atravessadores e empresas, auxiliando na formação de preços justos com maior clareza sobre os custos de produção. Ter informações precisas sobre os preços também contribui para aprimorar a gestão comercial dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar condições de negociação • Preço melhor e justo • Empreendimentos mobilizados e aproximados • Influenciar políticas públicas (ex: PGPM-Bio, PAA) • Permanência e garantia de mercado
Planejar e implementar um serviço unificado de comercialização de larga escala aos empreendimentos do Marajó	Facilitar o acesso a mercados que empreendimentos não conseguiriam acessar sozinhos vai permitir a diversificação de mercados e explorar ao máximo o potencial de atuação em rede dos empreendimentos. Além disso, incentivar o apoio à padronização produtiva fortalece ainda mais suas iniciativas comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar preços e ampliação do volume de venda • Aumento da renda dos sócios dos NCs • Agregação de valor na verticalização do produto

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 22.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA ACESSO A CONHECIMENTO NO MARAJÓ

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
<p>Buscar soluções de capacitação em gestão dos empreendimentos</p>	<p>As organizações do Marajó precisam ser capacitadas para atender às demandas de produção, precificação e gestão de custos, pois atualmente, dependem de suporte externo para gerir seus processos. Capacitar essas organizações resultaria em maior autonomia administrativa, possibilitando uma gestão mais eficiente e adaptada às particularidades locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produção • Acesso a mercado • Autonomia dos NCs • Parcerias • Acesso a crédito • Capacidade gerencial
<p>Acessar serviços contábeis e jurídicos especializados em atender empreendimentos e promover incentivos para os escritórios de contabilidade e advocacia se especializarem na área</p>	<p>Os empreendimentos possuem demandas que requerem conhecimento específico. Muitas vezes, advogados e contadores cometem erros ou deixam passar oportunidades importantes, resultando em prejuízos para os negócios. A falta de documentos é um dos principais gargalos para acessar políticas públicas e mercados institucionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação organizada e empreendimentos em dia com a Receita Federal • Controle financeiro bem feito • Melhoria no acesso de políticas públicas, o que atualmente é prejudicado pela falta de documentos

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



QUADRO 23.
TEMAS DA AGENDA REGIONAL DE ATIVAÇÃO
PARA PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO NO MARAJÓ

OBJETIVO	Justificativa	Resultados esperados
Realizar ações de facilitação e fomento para a implantação de infraestruturas de armazenagem e processamento (câmara fria)	Apesar da grande produção de frutas regionais, não existe onde armazená-las, resultando na perda tanto do valor nutricional quanto estético desses produtos. Com a aquisição de uma estrutura de armazenamento com câmara fria, seria possível aumentar a durabilidade e a oferta das frutas	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor no produto final da entressafra • Maior garantia de venda, ampliando o período de oferta do produto
Ter acesso a energia elétrica de forma perene e pouco onerosa para funcionamento dos equipamentos	Investir em comunicação, armazenamento adequado, processamento eficiente e valorização dos produtos é essencial não apenas para melhorar a qualidade de vida e saúde, mas também para garantir informações precisas e relevantes sobre os produtos. Essas iniciativas são fundamentais para promover um ciclo sustentável de produção, consumo e bem-estar geral na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Preço melhor • Diversificação da produção • Agregar valor financeiro e cultural • Poder de negociação • Geração de emprego e renda • Catálogo dos produtos • Embalagem

Fonte: Elaboração própria - Conexsus (2024).



CONSIDERAÇÕES FINAIS



Buscamos neste estudo propor soluções inovadoras e aprimoradas que possam impulsionar e fortalecer o conjunto de cooperativas e associações que compõem a sociobioeconomia na Amazônia. O foco das propostas, elaboradas após mapeamentos e levantamento de dados, é na ativação dos ecossistemas de negócios comunitários, ou seja, no conjunto de parcerias e soluções acessadas por estes empreendimentos.

Nos ecossistemas regionais que atuamos por meio da Iniciativa Amazônia em Conexões foram identificados problemas estruturais que geram impactos negativos na consolidação de cooperativas e associações, e que acabam prejudicando o desenvolvimento organizacional destes empreendimentos -- conforme descrito no Capítulo 2. Com isso, os resultados apresentados apontam para a necessidade significativa de se promover metodologias inovadoras de estruturação e adequação dos ambientes de parcerias e soluções nos quais os NCIS estão inseridos.

Futuros programas e projetos de desenvolvimento dos NCIS na região amazônica - sejam eles políticas públicas, parcerias com a iniciativa privada ou ações de entidades do terceiro setor - devem considerar, sobretudo, as dinâmicas de cada contexto territorial. Notamos que cada território, com distintas características econômicas e sociais, apresenta questões que devem ser consideradas de forma particular para promover os negócios comunitários aí localizados.

A ativação dos ecossistemas regionais está condicionada a uma série de fatores e dinâmicas que devem ser considerados pelos envolvidos para sua efetivação. Uma das primeiras questões essenciais a serem lidada está na perenidade das estruturas de apoio e soluções para os NCIS, uma vez que estas são geralmente consideradas pouco duradouras, conforme demonstrado no Capítulo 2. Ou seja, é necessário se pensar na continuidade das iniciativas, para que seja assegurada a determinada oferta de solução ao longo de toda a jornada de desenvolvimento do negócio comunitário.

Isso implica que os atores dos ecossistemas devem desenvolver modelos de atuação financeiramente sustentáveis, além de promover ações coletivas para influenciar as políticas públicas em âmbitos municipais, estaduais e federais. Essas ações são estratégicas para garantir a existência de programas governamentais que apoiem diretamente esses empreendimentos e possam ser institucionalizados como políticas de Estado, de caráter mais estável.

Não somente as soluções demandam maior perenidade, mas o próprio envolvimento dos atores dos ecossistemas regionais na implementação e atualização das agendas regionais - ou seja, na sua governança - se faz extremamente necessário. Como vimos no capítulo 2, são reduzidas as experiências de fóruns ou outros espaços de interação estratégica entre os atores dos ecossistemas, constituindo um cenário de significativa fragmentação organizacional e reduzida confiança mútua entre os atores.

Similarmente, foram reduzidas as experiências no passado de constituição de fóruns, colegiados e outras instâncias participativas que foram capazes de perdurarem ao longo do tempo. É necessário, neste sentido, que os espaços informais ou instâncias formais de interação estratégica entre os atores do ecossistema sejam compreendidas e formatadas como dimensão pré-competitiva estratégica, isto é, como lugar onde soluções coletivas aos diferentes empreendimentos da sociobioeconomia sejam identificadas, encaminhadas e implementadas conjuntamente, de modo a beneficiar e alavancar o conjunto de empreendimentos regionais.

Mas promover novas conexões e soluções inovadoras nos ecossistemas demandará que barreiras comunicativas e institucionais sejam superadas, para a interação estratégica entre os NCIS, bem como dos NCIS como setores organizacionais presentes no ecossistema. Por exemplo: como mecanismos financeiros podem ser desenvolvidos para que, por um lado, atenda às avaliações de risco e viabilidade econômico-financeira demandadas pelas instituições financeiras/investidores e, de outro, às especificidades dos negócios



operados por cooperativas e associações? Como promover o desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras a partir das demandas existentes entre NCIS, dialogando com as dinâmicas do fluxo de produção de pesquisa e funcionamento de Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs)?

Em resumo, promover novas e diversificadas conexões demandará a resolução de complexidades institucionais, da mesma forma que demandará processos habilidosos de construção e fundamentação do valor subjacente à cooperação entre os atores.

Entendemos que a abordagem desta publicação, voltada ao ecossistema em si, abre espaço para a concepção e implementação de novas formas de apoiar e fomentar NCIS na Amazônia, já que buscamos interpretar as demandas estruturais para o desenvolvimento do conjunto de NCIS situados dentro de um determinado contexto territorial. Foi por meio da Iniciativa Amazônia em Conexões que buscamos contribuir para responder essas questões, com a concepção e aplicação inicial de um arcabouço de ferramentas capazes de mapear e identificar os ecossistemas regionais de negócios comunitários: suas estruturas relacionais, soluções acessadas e ausentes, bem como as demandas prioritárias para o seu desenvolvimento.

Esperamos que as agendas regionais apresentadas, longe de exaurir o debate de soluções possíveis e necessárias às cooperativas e associações dos territórios cobertos pela Iniciativa Amazônia em Conexões, sirvam como ponto de partida para a mobilização de uma rede crescente e diversa de instituições para os ecossistemas regionais de negócios comunitários na Amazônia, contribuindo para a constituição de uma densa e funcional rede de apoio a empreendimentos que exercem um papel crucial na conservação do bioma e no bem-viver de suas populações e comunidades.





REALIZAÇÃO:



APOIO:

