

Oportunidades que emergem dos desafios

A Linha de Crédito Emergencial para os negócios comunitários
impactados pela Covid-19



CONXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Oportunidades que emergem dos desafios

A Linha de Crédito
Emergencial para os
negócios comunitários
impactados pela
Covid-19

Brasília, fevereiro de 2023

© Oportunidades que emergem dos desafios
A Linha de Crédito Emergencial para os negócios comunitários
impactados pela Covid-19



DIRETORIA
Diretoria Executiva
Carina Pimenta

**Diretoria de Administração
e Finanças**
Cintia Andrade

CONSELHO DELIBERATIVO
Presidente
Valmir Ortega

Conselho Deliberativo
Fábio Scarano,
Marco Van der Ree,
Marcos Aurélio da Ré e
Edel de Moraes

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

Oportunidades que emergem dos desafios [livro eletrônico] : a experiência da linha emergencial de crédito que apoiou negócios comunitários impactados pela pandemia de COVID-19. -- 1. ed. -- Belém, PA : Conexsus, 2023.
PDF

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-992272-3-3

1. Cooperativas - Aspectos econômicos
2. Crédito - Brasil 3. COVID-19 - Pandemia - Aspectos econômicos 4. Desenvolvimento econômico - Aspectos sociais 5. Negócios - Aspectos sociais
6. Sustentabilidade econômica.

23-148132

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativas : Economia 334

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Equipe responsável

Monika Roper, Gustavo Schutz,
Pedro Frizo, Rafael Ribeiro,
Adriano Santos, Ari de David,
Fábio Henrique Nunes,
José Miguel Pretto,
Nathiele Mendes e
Luciana Marcolino

Revisão

Bay Consultoria e Projetos

Imagens

Acervo da Conexsus

Projeto gráfico e diagramação

Rafael Felix e Matheus Pozza

Parceiros financiadores da LCE



Contatos contato@conexsus.org

+55 21 3546 5432

Avenida Rio Branco, 131, Sala 203 - Centro
CEP 20040-006 - Rio de Janeiro, RJ



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Sobre a Conexsus

A Conexsus - Instituto Conexões Sustentáveis - www.conexsus.org - é uma organização não governamental sem fins lucrativos, que tem por missão ativar o ecossistema de negócios de impacto socioambiental, especialmente os de base comunitária, contribuindo com a geração de renda no campo, proteção de biomas ameaçados e manutenção da floresta em pé. Para tanto, atua em três eixos principais:

1. Desenvolvimento de negócios comunitários e empresas de impacto socioambiental;
2. Desenho de soluções financeiras aderentes à realidade desses negócios e aos seus associados;
3. Qualificação do acesso a mercados.

Seu posicionamento pressupõe o fortalecimento de parcerias estratégicas com entidades representativas dos povos do campo e da floresta, instituições do sistema financeiro, empresas privadas e órgãos públicos.

É por meio dessas ações coletivas que a Conexsus pretende contribuir com a construção de soluções que contribuam para a resiliência dos territórios e para o combate e adaptação às mudanças do clima.

Sumário

Capítulo 1

Dar crédito à sociobiodiversidade e à agricultura familiar11

Uma plataforma de finanças a favor da sustentabilidade12

Depois da tormenta, novos rumos19

Capítulo 2

O desenvolvimento dos negócios comunitários22

O Programa de Assessoria da Conexsus23

Capítulo 3

Confiança para gerar resultados30

Desafios imediatos, soluções promissoras31

Resultados financeiros dos negócios comunitários participantes da LCE44

Monitoramento do desenvolvimento dos negócios comunitário49

Capítulo 4

Rumo a um futuro sustentável53

Novas perspectivas a partir da LCE54





Apresentação

Quando a realidade pede coragem



Conectando soluções para ampliar resultados

Nos primeiros meses de 2020, o mundo viu-se obrigado a lidar com um fato completamente inesperado. Inicialmente percebido como algo distante e restrito, os danos causados pelo novo coronavírus logo fariam com que a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarasse a existência de uma pandemia de proporções mundiais.

Nesse contexto, foram inúmeros os desafios enfrentados pelos **negócios comunitários**, que atuam na promoção das cadeias de valor da sociobiodiversidade. Além das questões relacionadas à saúde pública associadas às populações indígenas, quilombolas e rurais, os impactos de natureza econômica sobre esses empreendimentos também foram significativos. A interrupção no funcionamento de espaços de comercialização antes consolidados, como as feiras livres e o pequeno varejo, além da suspensão das aulas da rede pública e, conseqüentemente, das entregas de alimentos para merenda escolar por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), trouxeram conseqüências financeiras expressivas.

Negócios comunitários de impacto socioambiental

O termo “Negócios comunitários de impacto socioambiental” refere-se às cooperativas e associações, rurais e extrativistas, que prestam importantes serviços aos seus territórios por meio de atividades produtivas que articulam cadeias de valor sustentáveis e geram renda aos povos do campo e da floresta com respeito ao meio ambiente.

Diante do cenário que se desenhava, a Conexsus entendeu que era necessária uma ação rápida que pudesse compatibilizar uma reação incisiva ao cenário de emergência com as estratégias de atuação que estavam sendo construídas na organização. O primeiro passo foi identificar a realidade dos negócios comunitários e os desafios a serem enfrentados nos primeiros meses de pandemia. Para tanto, duas iniciativas foram importantes.

A primeira delas foi o aproveitamento de um amplo conjunto de informações e aprendizados obtidos por meio do “[Desafio Conexsus](#)”, iniciativa realizada em 2018 e 2019, com o objetivo de testar a aderência de diferentes soluções financeiras e comerciais voltadas à promoção de cadeias de valor mais justas e sustentáveis. Com base no mapeamento de mais de mil empreendimentos de impacto socioambiental, distribuídos por todo o território nacional, a iniciativa desenvolveu e testou formatos de atuação nos temas modelagem de negócios, acesso a mercados e a financiamento, que foram fundamentais para concepção das linhas gerais do arranjo que viria a ser desenhado no contexto da pandemia de Covid-19.

A segunda iniciativa correspondeu ao levantamento dos impactos comerciais e financeiros imediatos gerados pela pandemia sobre as cooperativas e associações. Contando com a parceria da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) e do Conselho Nacional das Populações Extrativistas (CNS), os resultados obtidos pela pesquisa realizada junto a 134 organizações comunitárias revelaram a situação dramática em que se encontrava a maior parte desses empreendimentos.

Concluído em maio de 2020, o levantamento indicou que mais de 70% das cooperativas e associações entrevistadas fechariam suas portas nos próximos três meses caso nenhum apoio financeiro fosse concedido até lá, fazendo com que suas atividades de relevância social e ambiental fossem interrompidas.

Estava claro, portanto, que a situação demandava ações de caráter emergencial capazes de mitigar os efeitos da pandemia nos negócios comunitários, principalmente sobre sua capacidade de assegurar os pagamentos a sócios, fornecedores, quadro de colaboradores e outras obrigações. Para isso, fazia-se necessária a construção de respostas que possibilitassem a atuação em escala, a fim de que as soluções propostas pudessem impactar positivamente o maior número possível de organizações.

Desse modo, a partir do conceito de “finanças de proximidade”, foi concebido um **Plano de Resposta Socioambiental à Covid-19**, que teve como base o acesso facilitado a capital de giro pelos negócios comunitários por meio da Linha de Crédito Emergencial (LCE) com acompanhamento de assessoria técnica, voltada para a qualificação da gestão desses empreendimentos.

Combinadas, essas frentes de trabalho visavam reduzir o risco das operações de crédito, assegurando a viabilidade de longo prazo das operações e os impactos positivos esperados sobre os negócios comunitários.

Plano de Resposta Socioambiental à Covid-19

O Plano de Resposta à Covid-19 foi uma iniciativa da Conexsus que teve como objetivo mitigar os efeitos da pandemia sobre os negócios comunitários e, para tanto, foi estruturado em diferentes eixos de atuação, como finanças de impacto, acesso a mercados e troca de conhecimentos. A Linha de Crédito Emergencial, objeto dessa publicação, constitui uma das frentes de maior visibilidade do Plano e foi construída em conjunto com a Unicafes e CNS, instituições que foram fundamentais também para a mobilização das cooperativas e associações no período da pandemia.

Ainda no final do primeiro semestre de 2020 foi lançado um edital para acesso à LCE, que contou com 220 cooperativas e associações inscritas, que passaram pela fase de cadastro, entrevista, discussões e deliberação em dois comitês internos da Conexsus, com participação de parceiros e convidados. Ao todo, 82 negócios comunitários foram contemplados com o crédito emergencial, somando R\$ 6,4 milhões cedidos em 2020. Posteriormente, a partir de 2021, mais R\$ 8,6 milhões foram concedidos, principalmente por meio de novas originações de crédito realizadas junto aos negócios beneficiados, que totalizaram mais de R\$ 15 milhões em empréstimos, entre 2020 e 2022.

Todo esse esforço só pôde ser realizado devido à sensibilidade de um conjunto de instituições e fundações filantrópicas, formado pela Climate and Land Use Alliance (CLUA), Fundo Vale, Good Energies, United States Agency for International Development (USAID), Parceiros pela Amazônia (PPA) e B3 S.A., que compreenderam os desafios impostos pela Covid-19 e possibilitaram a oferta de crédito e de serviços de assessoria aos negócios comunitários. Parte do apoio financeiro provido por essas instituições foi direcionada à constituição do capital necessário para as operações de crédito, assim como para a contratação de equipe e outros insumos necessários para a estruturação dos serviços de assessoria. Uma outra parcela relevante do apoio foi concedida como empréstimo de longo prazo, a ser amortizado a partir dos resultados de adimplência da LCE.

Passados dois anos da LCE, pode-se afirmar que a oferta de crédito facilitado, combinada com serviços de assessoria, tem se mostrado capaz de alavancar a atuação econômica e o impacto socioambiental dos empreendimentos comunitários, servindo de modelo para iniciativas futuras.

Fazer crescer essa estratégia significa ampliar a rede de parceiros de modo a possibilitar o uso compartilhado dessas soluções, aproximando as empresas que investem em sustentabilidade ao mesmo tempo em que se fortalece um arranjo onde o público-alvo participa da construção das propostas desde o início. Igualmente, mostra-se fundamental a integração com iniciativas de acesso a crédito direcionado não apenas às cooperativas e associações, mas também aos seus cooperados e associados envolvidos nas cadeias de valor da sociobiodiversidade.

Esse modelo de atuação em rede fortalece a construção de uma economia inclusiva, que tem por base o respeito ao meio ambiente e aos povos do campo e da floresta, sendo capaz de contribuir para o conjunto de respostas necessárias à emergência climática.

Inserida no contexto do Plano de Respostas Socioambiental à Covid-19, esta publicação apresenta os resultados e aprendizados obtidos especificamente a partir da LCE. Para tanto, as próximas páginas estão organizadas do seguinte modo:

No primeiro capítulo, são expostas as características gerais da LCE, ou seja, condições de acesso ao crédito pelos negócios comunitários, a distribuição dos recursos cedidos e os resultados obtidos. Também são apresentadas informações sobre novos aportes de crédito e refinanciamentos ocorridos a partir de 2021. Os dados apontam para uma importante curva de aprendizado e qualificação da estratégia que, ao longo desses dois anos, possibilitou o fortalecimento econômico dos empreendimentos beneficiados.

O segundo e o terceiro capítulos são dedicados ao Programa de Assessoria, responsável por acompanhar os negócios comunitários que receberam o crédito emergencial. Após exposição da metodologia de trabalho utilizada pelo Programa, são relatados casos e resultados interessantes, obtidos durante o período de execução da LCE, referentes à estruturação produtiva, institucional e comercial dos empreendimentos beneficiados.

O quarto capítulo, escrito a partir dos resultados e aprendizados identificados nos capítulos anteriores, encerra esta publicação com uma reflexão sobre os próximos passos a serem dados para o fortalecimento dessas soluções financeiras e não-financeiras, de modo a permitir que um número cada vez maior de negócios comunitários possa contar com recursos para alavancar suas atividades econômicas de relevância socioambiental.

Carina Pimenta

Diretora-executiva do Instituto Conexões Sustentáveis
e da CX Investimentos Socioambientais

Capítulo 1

Dar crédito à sociobiodiversidade e à agricultura familiar sustentável



Uma plataforma de finanças a favor da sustentabilidade

Antes mesmo da eclosão da pandemia de Covid-19, a **Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus** já contava em seu portfólio com algumas operações de crédito direcionadas ao fortalecimento de iniciativas na área da sociobiodiversidade. Ainda que esses projetos tenham passado por desafios que dificultaram sua replicabilidade, a experiência adquirida com o que viria a ser chamado de “Linha Piloto” possibilitou à Conexsus voltar rapidamente sua atenção para as dificuldades financeiras que os empreendimentos de impacto socioambiental estavam enfrentando nos primeiros e dramáticos meses de 2020.

Contando também com os aprendizados proporcionados pelos encontros promovidos pelo “Desafio Conexsus”, o próximo passo a ser dado pela plataforma de finanças era claro e urgente: elaborar soluções financeiras capazes de apoiar os negócios comunitários durante o longo período de instabilidade sanitária, social e econômica que se desenhava globalmente.

Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus

A plataforma de finanças da Conexsus reúne diferentes iniciativas desenhadas para destravar o acesso ao crédito aos extrativistas, agricultores familiares e empreendimentos de impacto socioambiental. A Linha de Crédito Emergencial (LCE) é uma dessas soluções e em 2021 passou a ser coordenada pela CX Investimentos, braço financeiro da Conexsus, responsável por desenvolver e monitorar o desempenho de diversos veículos financeiros, voltados para cooperativas, associações e empresas de impacto.

A partir desse cenário, ainda nos primeiros meses da pandemia, foi elaborado o conceito da Linha de Crédito Emergencial (LCE). Com foco no capital de giro, o arranjo tinha como pilares 1) o acesso pelas cooperativas e associações da sociobiodiversidade ao crédito facilitado e, conjuntamente, 2) a disponibilização de serviços de assessoria a esses empreendimentos, de modo a possibilitar uma experiência bem-sucedida com o recurso financeiro que, para muitos,

representou também a primeira experiência dessa natureza.

A oferta de assessoria aos negócios comunitários que iriam acessar a LCE estava projetada para servir como mitigador de risco das operações de crédito cedidas de modo emergencial. Contando com o trabalho permanente de um assessor ou assessora junto a cada negócio comunitário beneficiado, a Plataforma de Finanças da Conexsus poderia se antecipar a casos desafiadores, promovendo os ajustes necessários e soluções adequadas à realidade específica de cada empreendimento. Como se verá adiante, por meio da assessoria buscou-se promover a qualificação da gestão desses empreendimentos, a fim de torná-los mais assertivos em sua atuação produtiva e comercial.

Uma vez construído o desenho da LCE, em maio de 2020, foi publicado o edital para que os negócios comunitários apresentassem suas propostas de crédito. Contando com análise rápida e assertiva, apenas três meses depois, em agosto, os primeiros créditos começaram a ser depositados nas contas dos empreendimentos selecionados.

No box ao lado, são apresentadas as características da LCE. Alguns pontos foram fundamentais para o sucesso da linha emergencial entre os negócios comunitários, sendo que o primeiro está relacionado aos juros fixos de 6% ao ano, abaixo do praticado pelo mercado à época. Ademais, o fato de a incidência de juros da LCE não estar vinculada a nenhum índice (como a Selic ou IPCA), mostrou-se vantajoso para os empreendimentos, especialmente no período de pagamento do crédito, em 2021 e 2022, quando o aumento da inflação fez subir expressivamente o custo efetivo de linhas de crédito que contavam com taxas de juros variáveis. Foi o caso do

Características da Linha Emergencial de Crédito

- Foco no crédito de capital de giro;
- Crédito de até R\$ 50 mil para negócios comunitários com faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão;
- Crédito entre R\$ 50 mil e R\$ 120 mil para negócios comunitários com faturamento anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 3,6 milhões; e
- Crédito entre R\$ 120 mil e R\$ 200 mil para negócios comunitários com faturamento anual acima de R\$ 3,6 milhões;
- Cronograma de pagamento ajustado ao ciclo financeiro do negócio comunitário, com possibilidade de carência nos primeiros meses;
- Juros de 6% ao ano;
- Não exigência de documentação contábil completa para acesso ao crédito.



Pronampe, linha estruturada pelo governo federal para auxiliar as micro e pequenas empresas durante a pandemia, mas que, por estar vinculada à Selic (que subiu de 2% para 13,75%, entre 2020 e 2022), passou a cobrar juros elevados de seus tomadores.

Outra característica fundamental está no cuidado que a LCE teve para ajustar o pagamento do crédito ao ciclo financeiro projetado de cada empreendimento, sem estabelecer um valor único às parcelas ou vincular a quitação do crédito a uma safra específica. Através de projeções de fluxo de caixa feitas pelos analistas da CX Investimentos, os negócios comunitários puderam acertar seu cronograma de pagamento de acordo com a situação financeira enfrentada durante a pandemia, e contando com a possibilidade de valer-se da carência e da extensão do pagamento do crédito para um período superior a 12 meses, ao contrário do que geralmente ocorre com as linhas convencionais de capital de giro.

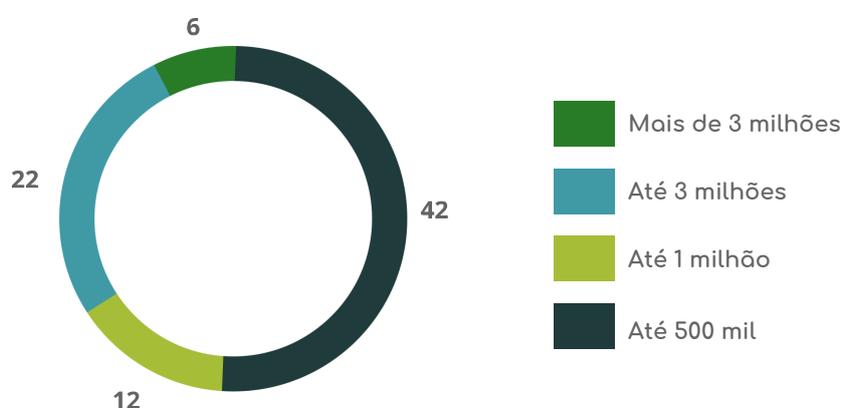
Por fim, vale destacar que a aprovação do crédito pela LCE não exigiu que os negócios comunitários apresentassem regularidade contábil completa. Tendo em vista que a ausência desse tipo de documentação é uma das principais razões para a dificuldade de acesso das cooperativas e associações da sociobiodiversidade a linhas de crédito públicas e convencionais, a LCE optou por basear a análise de viabilidade do crédito não em documentos oficiais, mas sim em projeção de fluxo de caixa do empreendimento comunitário. Ao proceder desse modo, as vantagens foram múltiplas. Além de atender às limitações dos negócios comunitários em relação à regularidade contábil, permitindo que alguns deles, mesmo com pendências documentais, tivessem acesso ao crédito emergencial, a construção de fluxos de caixa projetados junto com representantes desses empreendimentos constituiu também uma primeira e relevante aproximação entre a Conexsus e a cooperativa ou associação. Essa aproximação, posteriormente, seria qualificada e aprofundada através do serviço de assessoria.

No total, a LCE realizou 82 operações de crédito para cooperativas e associações da sociobiodiversidade e da agricultura familiar sustentável, situadas em 21 estados brasileiros, que somaram R\$ 6.464.500,00 em aportes de crédito.

Alguns dados relativos às características das organizações participantes da LCE valem ser ressaltados, sendo o primeiro deles o estágio de estruturação econômica dos empreendimentos beneficiados. A partir do gráfico abaixo, nota-se que a maioria deles contava com faturamento anual de até R\$ 500 mil. Nessa faixa, se encontravam 42 dos negócios apoiados pelo crédito emergencial, ou 51% do total. Neste grupo também se encontravam 15 empreendimentos (18% do total) que apresentaram faturamento anual de até R\$120 mil. Havia, portanto, um posicionamento claro por parte da LCE em beneficiar empreendimentos mais frágeis e que, quando da eclosão da pandemia de Covid-19, ainda estavam validando sua atuação como negócio.

Essa opção, no entanto, não impediu a Conexsus de apoiar também negócios comunitários situados em faixas superiores de faturamento. Se apenas seis dos empreendimentos declararam ter superado R\$ 3 milhões de faturamento no ano anterior à pandemia, 28 ou 34% do total estavam operando em faixas superiores a R\$ 1 milhão (22 com faturamento de até R\$ 3 milhões e seis acima dessa faixa).

Distribuição dos Negócios Comunitários que acessaram a LCE conforme faturamento anual em 2019



Esses dados deixam claro a grande diversidade de desafios enfrentados pelos negócios comunitários. Se alguns deles já contavam com processos produtivos e comerciais validados, e equipe gestora qualificada, servindo o crédito emergencial sobretudo para dar fôlego em contexto de adversidade, outros empreendimentos sofreram os impactos da pandemia ainda em estágio inicial de validação de sua estratégia de atuação. Como se verá no próximo capítulo, tal multiplicidade de desafios faria com que a equipe de assessoria tivesse que se posicionar de modo customizado a cada realidade enfrentada pelas cooperativas e associações.

Cadeias produtivas mobilizadas pela Linha de Crédito Emergencial

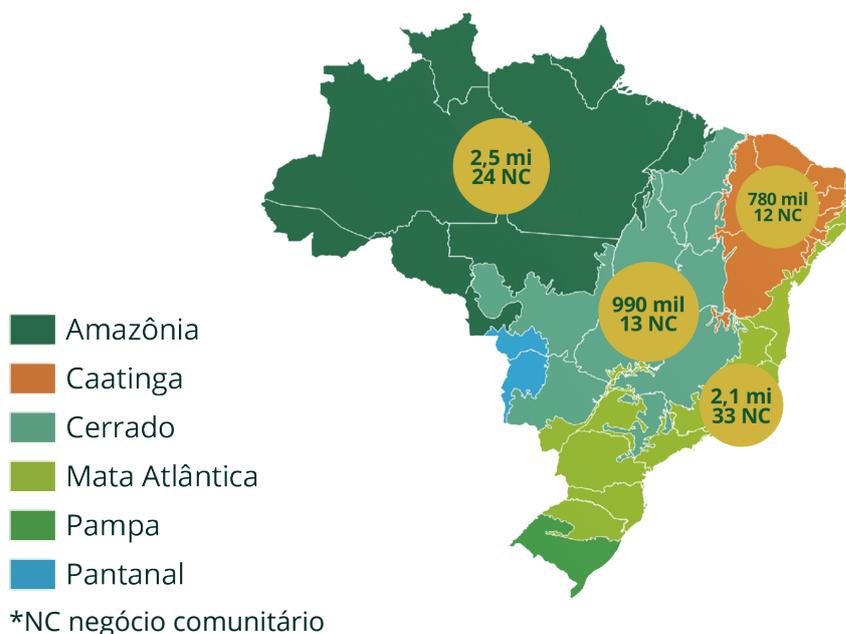
Cadeia produtiva	Número de NCs*	Aporte total (em reais)	Participação (%)
Agricultura familiar	40	2.298.000,	35,55%
Castanha	5	880.000,	13,61%
Cacau	4	750.000,	11,60%
Açaí	4	286.500,	4,43%
Baru	3	275.000,	4,25%
Pequi	1	200.000,	3,09%
Milho	1	200.000,	3,09%
Palmito	1	200.000,	3,09%
Café	3	185.000,	2,86%
Banana	3	175.000,	2,70%
Borrocha	2	170.000,	2,63%
Feijão	2	170.000,	2,63%
Mel	2	165.000,	2,55%
Umbu	1	120.000,	1,86%
Pescado	3	110.000,	1,70%
Coça de açúcar	1	80.000,	1,24%
Guaraná	1	50.000,	0,77%
Castanha de caju	1	50.000,	0,77%
Copaíba	1	50.000,	0,77%
Arroz	1	35.000,	0,54%
Babaçu	1	15.000,	0,23%

*NCs - Negócios comunitários



Outro ponto a ressaltar diz respeito à distribuição geográfica dos empreendimentos. Tendo em vista a atenção dada pela Conexsus aos desafios enfrentados pelos negócios comunitários amazônicos, esse foi o bioma que recebeu os maiores aportes, somando R\$ 2,5 milhões. As organizações situadas na Mata Atlântica obtiveram o segundo maior volume de recursos. Distribuídas desde o Rio Grande do Sul até zonas litorâneas do Nordeste, os aportes a esses empreendimentos chegaram a R\$ 2,1 milhões. As organizações do Cerrado foram contempladas com R\$ 990 mil e, por fim, os empreendimentos situados na Caatinga receberam R\$ 780 mil.

Distribuição da LCE - em milhões de reais e número de negócios comunitários



Igualmente, diversas cadeias de valor foram fortalecidas pela LCE, a exemplo da produção de alimentos (frutas, tubérculos e hortaliças) próprios da agricultura familiar de pequena escala, que despontou como a principal atividade apoiada pela Conexsus, absorvendo 35,55% do total dos recursos aportados. Em seguida, aparecem as cadeias da castanha do Brasil e cacau, com 13,6% e 11,6%, respectivamente.

Levando em conta que das 82 organizações participantes, 49 delas ou 60% do total, declararam nunca ter acessado crédito anteriormente, o arranjo da LCE previa a possibilidade de os negócios comunitários renegociarem eventuais parcelas em atraso do crédito contratado, de modo a possibilitar uma experiência bem-sucedida com esse recurso financeiro.

Sempre que o acompanhamento do crédito indicava necessidade de renegociação, as equipes da Conexsus e da CX Investimentos atuavam em conjunto e modo preventivo, para verificar em que medida as parcelas em atraso deveriam ser revistas, visando ao não comprometimento das atividades do negócio comunitário. Para os casos de maior complexidade eram elaborados Planos de Saneamento Financeiro (PSF), que auxiliaram as organizações a visualizar quais ações emergenciais deveriam ser realizadas para que resultados financeiros positivos voltassem a ser registrados.

Em 2020-2021, o aumento da inadimplência fez com que a Provisão de Devedores Duvidosos (PDD), ou seja, o montante de recursos que a CX Investimentos devia resguardar para fazer frente a eventuais casos de insolvência, chegasse a 12,3% do total de crédito cedido aos empreendimentos comunitários. Ainda que esse percentual estivesse dentro das metas estabelecidas junto aos financiadores da LCE, para enfrentar essa situação, a equipe Conexsus definiu procedimentos para que, quando necessário, fossem feitos os ajustes nos cronogramas de pagamento das organizações de modo rápido e eficiente.

Nesse contexto, foram formalizadas 11 renegociações, sendo que até final de 2022, cinco delas já haviam quitado completamente o débito e outras seis seguiam pagando, conforme o cronograma restabelecido. O gráfico, a seguir, mostra o status dos negócios comunitários que acessaram a LCE.

Status do crédito cedido aos negócios comunitários durante a LCE - dezembro de 2022



Em alguns casos foi verificado que o uso do crédito se distanciou dos objetivos traçados pela LCE. No entanto, tal ocorrência, ainda que pontual, deve ser compreendida no âmbito de uma iniciativa que liberou capital de giro de forma emergencial para empreendimentos com baixo histórico de acesso a recursos financeiros. A inexistência de vínculo anterior entre a Conexsus e o negócio comunitário foi variável determinante para as dificuldades apresentadas nesses casos. Assim, entre as 21 organizações que contam com crédito ainda em aberto, 11 não mantiveram interação com as equipes da Conexsus, impossibilitando a renegociação dos valores ou desenvolvimento das atividades de assessoria.

Por outro lado, dos 82 negócios comunitários atendidos pela LCE, 67% já haviam quitado completamente seu débito até o final de 2022. Vale destacar que o pagamento do crédito por essas organizações, somado aos valores parcialmente pagos pelos outros 28 empreendimentos, representa R\$ 5,5 milhões, ou seja, 86% do valor total emprestado pela LCE.

Valores aportados, retornados e a receber pela LCE - até 2022



Através da LCE, foi possível testar e validar um modelo de acesso a crédito que permitiu às cooperativas e associações da sociobiodiversidade superarem o período de retração econômica decorrente da pandemia de Covid-19, assim como vivenciar uma experiência com crédito através de um modelo inovador que contou com acompanhamento especializado.

No box, a seguir, são evidenciados os resultados alcançados pela LCE.

Resultados da Linha Emergencial de Crédito

- R\$ 6,4 milhões de crédito cedido a negócios comunitários em meio à pandemia de Covid-19. Desses, R\$2,5 milhões (39%) foram direcionados para a Amazônia;
- 82 contratos de crédito, sendo 54 deles para negócios comunitários com faturamento anual de até R\$ 1 milhão;
- Ticket médio dos créditos de R\$ 78.835,37;
- Do valor aportado, 86% já retornou até final de 2022;
- 11 renegociações com negócios comunitários, 05 das quais já finalizadas;

Depois da tormenta, novos rumos

Os resultados parciais alcançados pela LCE permitiram à CX Investimentos realizar novos aportes de capital de giro às organizações comunitárias que vinham apresentando números satisfatórios e envolvimento nas atividades propostas pela Conexsus. Tendo em vista o conhecimento gerado pela equipe de assessoria junto aos negócios comunitários, tais operações realizadas a partir do segundo semestre de 2021 puderam contar com maior grau de assertividade. A LCE também permitiu que os analistas da CX Investimentos organizassem as necessidades de capital de giro dos empreendimentos de acordo com o calendário de suas cadeias produtivas. Com isso, a Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus qualificou sua atuação, passando a se antecipar às demandas dos negócios comunitários, a fim de possibilitar operações sintonizadas com suas necessidades.

A partir de 2021 e até setembro de 2022, a CX Investimentos realizou 38 novas operações de crédito – 34 delas com negócios comunitários e quatro com empresas de impacto socioambiental – no total de R\$ 6.393.500,00. É interessante destacar que, se em 2020 a Amazônia havia sido o bioma com maior volume de recursos recebidos, a partir de 2021, essa tendência se intensificou, com desembolsos de R\$ 3,6 milhões, equivalentes a 57% do total. Depois da Amazônia, o segundo bioma com maior volume de aportes foi a Mata Atlântica,

com R\$ 1,6 milhão (25%), seguida do Cerrado e da Caatinga, com respectivamente R\$ 930 mil (15%) e R\$ 180 mil (3%).

Distribuição do crédito pós-LCE - em milhões de reais e número de negócios comunitários



Se durante a utilização da LCE foram necessárias 11 renegociações, o cenário verificado após sua implementação emergencial apresentou números significativamente diferentes. Isso porque, somente três das 38 operações realizadas tiveram que passar por algum tipo de renegociação, sendo que em uma delas o crédito já foi totalmente quitado. Essa experiência qualificada com o crédito possibilitou também que em novembro de 2022, 73% dos valores aportados após a LCE, equivalentes a R\$ 4,8 milhões, já tivessem retornado à CX Investimentos, permitindo que novos projetos de crédito fossem modelados. Além do mais, observou-se redução da PDD de 12,3% para apenas 2,6% entre os cedidos a partir de 2021.

Fica evidente, portanto, uma crescente qualificação da Plataforma de Finanças da Conexsus, em relação ao crédito para empreendimentos de impacto socioambiental. Se em 2020, os recursos financeiros

foram cedidos de forma emergencial e, conseqüentemente, com pouco acúmulo de conhecimento acerca da realidade específica de cada organização, em 2021 e 2022, as operações puderam contar com análises desenvolvidas pelas equipes da Conexsus da CX Investimentos, envolvendo não apenas da realidade de cada negócio comunitário como também às dinâmicas financeiras operadas pelas cadeias de valor da sociobiodiversidade.

Essa qualificação do modelo de funcionamento da Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus se fez presente também no modo de formalização das operações junto aos empreendimentos beneficiados. Se em 2020 os créditos foram cedidos via contratos de mútuo, em 2021, houve uma conversão da carteira para que as operações fossem registradas e liberadas via Cédulas de Crédito Bancário (CCB) e em 2022 foram utilizadas também Cédulas de Produtor Rural Financeiras (CPR-F). Ou seja, ao mesmo tempo em que a carteira de crédito da Conexsus passou a apresentar melhores resultados, também o trabalho desenvolvido junto aos negócios comunitários permitiu o acesso a capital de giro por meio de operações mais robustas.

O cenário futuro da Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus aponta, portanto, para a possibilidade de oferta de crédito através de diferentes veículos financeiros, de modo a atender aos diferentes graus de maturidade e demandas apresentadas pelas cooperativas e associações da sociobiodiversidade e da agricultura familiar sustentável, dispostas a gerar renda para seus territórios, mantendo as florestas de pé e os biomas preservados.

Capítulo 2

O desenvolvimento dos negócios comunitários



O Programa de Assessoria da Conexsus

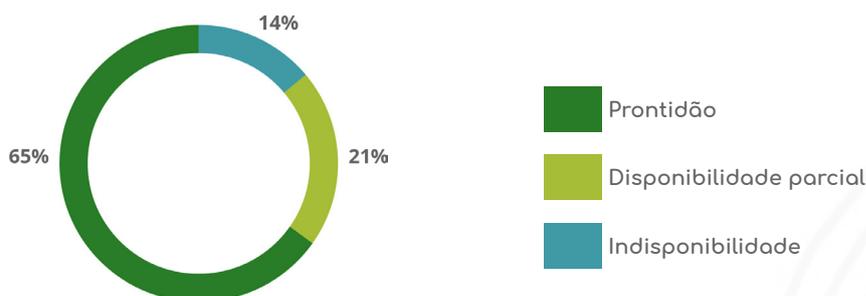
Para acompanhar os empreendimentos contemplados com a LCE, foi formada uma equipe de assessoras e assessores responsável por estruturar o Programa de Assessoria da Conexsus. Contando com a participação de profissionais de diferentes especialidades e oriundos de diversas regiões do país, cada membro da equipe imergiu na realidade e desafios de um grupo dos negócios comunitários, que receberam crédito de modo a: 1) acompanhar o uso do crédito emergencial, 2) qualificar a gestão do empreendimento e 3) facilitar sua atuação junto a canais de comercialização.

Áreas de formação da equipe de assessoria

- Ciências agrárias;
- Ciências econômicas;
- Ciências jurídicas e sociais;
- Tecnólogo de alimentos;
- Especialista em crédito para cooperativas.

Devido à pandemia de Covid-19, inicialmente, toda a interação da equipe de assessoria com os negócios comunitários foi feita de modo virtual. Em que pese essa limitação tenha se mostrado impeditiva à participação de alguns empreendimentos, os dados coletados pelo Programa demonstraram que a estratégia resultou aderente na maioria dos casos. É o que se pode concluir a partir do gráfico abaixo, que evidencia o grau de disponibilidade dos negócios comunitários às atividades propostas pela equipe de assessoria, de janeiro de 2021 a novembro de 2022.

Disponibilidade dos negócios comunitários às atividades virtuais do Programa de Assessoria - 2021 e 2022



Elaborado a partir de dados dos formulários mensais de assessoria, cuja base de dados registrou 1.269 lançamentos no período, o gráfico demonstra que, entre os negócios comunitários que iniciaram seu envolvimento com o Programa de Assessoria, 65% apresentaram prontidão para as atividades e 21% respondiam às proposições da equipe após ajustes de agenda. Apenas 14% dos empreendimentos deixaram de responder às atividades da assessoria em algum dos meses de 2021 e 2022. Esses resultados só puderam ser alcançados porque a equipe de assessoria soube adaptar sua atuação para interagir com os pontos focais nos empreendimentos por meio de plataformas como o Google Meet ou aplicativos de celular, como o Whatsapp.

Destaca-se que a disponibilidade dos negócios comunitários com as atividades propostas pela assessoria não deve ser entendida como estática ou linear, havendo importantes variações conforme 1) o período da safra mobilizada pelo empreendimento; 2) número de integrantes envolvidos na sua gestão; e 3) frequência de atividades junto a outros parceiros (ONGs, conselhos da sociedade civil, órgãos públicos, etc.). Ou seja, um gestor de negócio comunitário que em um determinado mês tenha se mostrado indisponível para as atividades de assessoria, pode ter prontidão e bom grau de envolvimento com as atividades propostas no mês seguinte.

A partir de 2022, no entanto, com a expansão da cobertura vacinal contra o vírus da Covid-19 e a redução do número de contágios na população, as viagens a campo passaram a ser uma realidade constante no cronograma de atividades da assessoria. Esse novo contexto de trabalho permitiu o estreitamento dos vínculos construídos com os representantes dos negócios comunitários, diálogo direto com a base social dos empreendimentos, além de refinamento da análise sobre seus desafios e potencialidades.

Nesse sentido, a estratégia de trabalho adotada pelo Programa de Assessoria da Conexsus permitiu o desenvolvimento em escala das atividades relacionadas aos objetivos da LCE, como o acompanhamento do uso do crédito cedido aos negócios comunitários e a qualificação de suas gestões. Nas páginas seguintes, são detalhados os principais pontos desse arranjo, assim como casos e resultados relevantes obtidos pelo Programa.

Aprendizado

- O acesso ao crédito facilitado com acompanhamento continuado pela equipe de assessoria mostrou-se aderente e interessante aos negócios comunitários, mesmo com as limitações impostas pela pandemia de Covid-19.

Resultados

- Alta disponibilidade dos negócios comunitários para as atividades de assessoria virtual e híbrida durante a LCE, entre 2021 e 2022;
- 86% dos empreendimentos permaneceram disponíveis às atividades, ainda que de forma parcial.

Metodologia de trabalho

Diante das limitações impostas pela pandemia de Covid-19, a metodologia de trabalho do Programa de Assessoria da Conexsus foi modelada e remodelada de modo a atender à nova realidade que desafiava os negócios comunitários e colocava em xeque o tradicional formato de assessoria às cooperativas e associações rurais.

Para atender ao desenho proposto pela LCE, era necessária a construção de um modelo de assessoria que tivesse condições de operar de modo virtual, atender a organizações com características distintas e situadas em diferentes biomas brasileiros, construir respostas aos desafios de curto prazo e ser aderente à realidade dos negócios comunitários.

Com essas questões em mente, a equipe do Programa de Assessoria da Conexsus desenvolveu uma metodologia própria de trabalho que contava com dois eixos principais de atuação: 1) a construção de planos de ação, para a qualificação da gestão dos negócios comunitários e acompanhamento do crédito e 2) atividades de formação direcionadas à qualificação dos gestores e gestoras dos empreendimentos. É sobre esses dois eixos da metodologia da Conexsus que tratam os tópicos seguintes.

Os Planos de Desenvolvimento Organizacional

Tendo em vista o contexto em que se iniciou o trabalho da equipe de assessoria, sua atuação precisou ser ajustada para que fossem priorizadas atividades concretas e objetivas que os ajudassem a superar os enormes impactos financeiros causados pela paralisação

das atividades econômicas. Logo ficou claro que três pontos principais deveriam ser considerados quando da construção da metodologia de trabalho junto aos negócios comunitários.

O tempo necessário para o estabelecimento de um vínculo de confiança entre a assessoria e dirigentes dos negócios comunitários foi o primeiro ponto. Uma vez que as assessoras e assessores da Conexsus inauguraram sua relação com as cooperativas e associações em 2020, era fundamental que fosse dado o tempo adequado para que as pessoas envolvidas pudessem se conhecer mutuamente, compartilhar suas histórias e compreender seus anseios.

Nesse aspecto, foram relevantes os contatos com outras organizações de apoio, como as ONGs, entidades de representação e movimentos sociais, que já contavam com histórico de relacionamento com os negócios comunitários participantes da LCE. Essas interações foram importantes não só para compartilhar e validar informações sobre os empreendimentos, mas também para que as atividades propostas pelo assessor ou assessora da Conexsus recebessem o apoio dessas organizações que tinham vínculo de confiança estabelecido junto aos gestores e gestoras dos negócios comunitários.

O segundo ponto ao qual o Programa de Assessoria dedicou atenção especial ao conceber sua metodologia de trabalho foi a realização do diagnóstico sobre a situação enfrentada pelas cooperativas e associações, especialmente no que tange a sua atuação como empreendimento econômico. Estava claro que, no contexto em que a pandemia de Covid-19 impunha custos elevados aos negócios comunitários, como a desarticulação da base social e produtiva, diminuição das vendas e quebra de contratos, o diagnóstico a ser realizado não poderia ser demasiadamente amplo e exaustivo, mas sim orientado para a identificação dos objetivos temáticos prioritários a serem trabalhados.

Quer dizer, ainda que a construção de diagnósticos robustos fosse uma necessidade percebida pela assessoria, o entendimento era de que o uso imediato do crédito e o contexto de exceção vivido pelos negócios comunitários exigiam instrumento leve, direcionado à identificação dos desafios emergenciais de curto prazo.

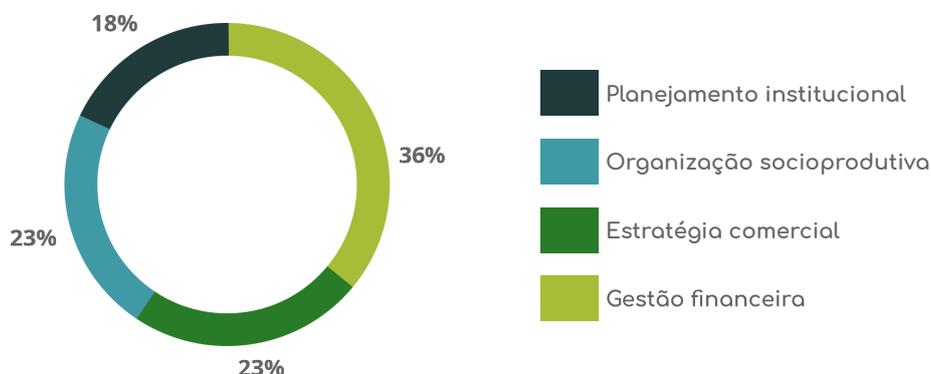
Por sua vez, o terceiro ponto relacionou-se à forma de encaminhar as soluções aos desafios emergenciais identificados pelos diagnósticos elaborados. Fazia-se necessária a construção, em colaboração com os negócios comunitários, de planos de ação aderentes às suas realidades, com detalhamento das atividades a serem realizadas pela organização com apoio da assessoria.

A partir desses três pontos, a equipe de assessoria da Conexsus elaborou os Planos de Desenvolvimento Organizacional (PDOs). Construídos a partir do vínculo de confiança estabelecido entre assessoria e negócio comunitário, os PDOs eram formados por um diagnóstico sobre a atuação econômica das cooperativas e associações e por um plano de ação orientado à solução de desafios de curto prazo.

Tendo em vista as características desses desafios enfrentados pelos negócios comunitários, foi identificado um conjunto específico de objetivos temáticos a serem priorizados pela equipe de assessoria e gestores dos empreendimentos quando da elaboração dos PDOs. Essas temáticas trataram de 1) gestão financeira, tendo em vista a atenção a ser dispensada ao acompanhamento do crédito e implementação de ferramentas de controle financeiro; 2) planejamento institucional, nos casos em que a situação vivenciada pelo negócio comunitário exigia reposicionamento em sua atuação; 3) organização socioproductiva, nos casos em que havia a necessidade orientar o negócio comunitário sobre práticas produtivas sustentáveis. Neste objetivo temático foram inseridos também os casos em que o PDO coconstruído tratou da aproximação entre a gestão do negócio comunitário e sua base social; 4) estratégia comercial, nos casos em que o empreendimento demandava qualificar sua atuação comercial existente, inserindo-se em novo canal de comercialização ou dinâmica de mercado.

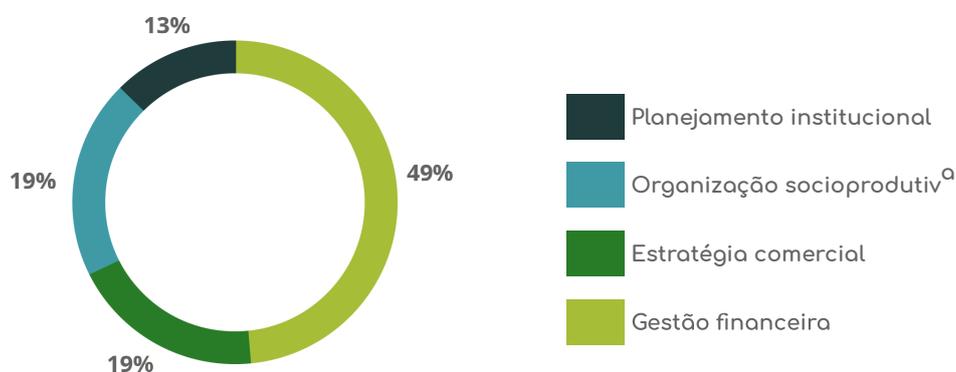
Nos gráficos a seguir, são apresentadas as distribuições temáticas dos PDOS trabalhados com os negócios comunitários em 2021 e 2022. No primeiro ano, em que pese a gestão financeira tenha despontado como a principal temática abordada pelos Planos de Desenvolvimento, as ações voltadas para a estratégia comercial e organização socioproductiva também foram expressivas entre os empreendimentos, tendo em vista que o contexto da pandemia de Covid-19 os impeliu a promover uma reorganização em seu modo de produção e atuação comercial.

Distribuição temática dos Planos de Desenvolvimento Organizacional (PDOs) em 2021



Já em 2022, com o aprofundamento das ações relacionadas à estruturação econômica dos empreendimentos, como novas demandas por crédito, a gestão financeira despontou como o principal objetivo temático trabalhado.

Distribuição temática dos Planos de Desenvolvimento Organizacional (PDOs) em 2022



Para exemplificar como se deu o processo de construção e desenvolvimento dos PDOs nessas diferentes áreas temáticas, ao longo deste capítulo serão apresentados alguns casos e resultados interessantes trabalhados pelo Programa de Assessoria.

Formação de gestores

Se por um lado era necessário apoiar os negócios comunitários para que fossem implementados processos e ferramentas capazes de qualificar sua gestão, por outro, era preciso possibilitar que seus gestores tivessem acesso a espaços de formação que os

capacitassem acerca dessas novas práticas. Para tanto, a equipe da Conexsus produziu 54 objetos de aprendizagem (OA), que consistem em materiais, vídeos e outros conteúdos, baseados na metodologia do *microlearning*, possíveis de serem utilizados junto aos gestores das cooperativas e associações, frente à demanda por formação e capacitação.

Esses materiais de formação estavam relacionados às temáticas dos PDOs, que foram elaborados pela equipe de assessoria e poderiam ser mobilizados sempre que, de acordo com o objetivo traçado no plano de ação, fosse identificada a necessidade de se realizar atividades voltadas à formação dos gestores e gestoras dos empreendimentos comunitários.

À medida que as atividades de assessoria foram se desenvolvendo, o uso dos OAs foi aprimorado de modo a permitir que esses materiais também fossem disponibilizados em atividades não necessariamente relacionadas aos PDOs. Assim, se um negócio comunitário tivesse definido como objetivo temático de seu PDO o “acesso a mercados”, por exemplo, e um de seus gestores apresentasse a necessidade de qualificar seus conhecimentos em gestão financeira, poderia participar de atividades de formação específica para essa temática.

Já em 2022, foi realizado o curso Inova.Cred, para formação de gestores e gestoras de negócios comunitários, que contou com os OAs e aulas expositivas feitas por professores especializados. Estruturado de acordo com módulos temáticos, o Inova.Cred possibilitou formação sobre gestão financeira, planejamento institucional, gestão social, inteligência de mercado e habilitação ao crédito rural. Concluídos os módulos, foram emitidos 37 certificados aos participantes do curso que realizaram todas as atividades.

Aprendizados

- Estabelecer vínculo de confiança com os negócios comunitário foi fundamental para o desenvolvimento das atividades previstas no primeiro PDO de cada negócio comunitário;
- Os PDOs foram aderentes à realidade dos negócios comunitários na medida em que se mostravam como estratégia útil para superar desafios emergenciais de curto prazo.

Resultados

- Total de 37 certificados emitidos aos gestores e gestoras de negócios comunitários: 12 em gestão financeira; 7 em planejamento de negócios; 6 em estratégia comercial; 7 em gestão social e produtiva; 5 em crédito rural para cooperativas e associações.

Capítulo 3

Confiança para gerar resultados



Desafios imediatos, soluções promissoras

Com o início da implementação do Programa de Assessoria, em outubro de 2020, a equipe da Conexsus passou a ter contato direto com os negócios comunitários participantes da LCE. Como visto, em um primeiro momento, o objetivo principal foi estabelecer um vínculo de confiança entre a assessoria e esses empreendimentos por meio de atividades que privilegiavam o compartilhamento de eventos marcantes na trajetória da organização, bem como suas principais realizações, parceiros locais etc.

Uma vez consolidada essa primeira etapa, foram coconstruídos os PDOs de modo a identificar o objetivo temático a ser trabalhado junto com a organização, por meio de um plano de ação estratégico e de curto prazo. Alguns resultados alcançados pelos negócios comunitários com o apoio da equipe de assessoria através da execução desses planos de ação merecem destaque. Abaixo são apresentados casos relacionados aos quatro objetivos temáticos prioritários da LCE, quais sejam, gestão financeira, planejamento institucional, organização socioprodutiva e estratégia comercial.

Gestão financeira

Como visto anteriormente, via de regra, os negócios comunitários que acessaram os serviços financeiros oferecidos pela LCE não tinham histórico de relacionamento com instituições financeiras convencionais. Tampouco havia, em suas equipes, profissional com conhecimento ou experiência sobre o funcionamento do crédito para capital de giro.

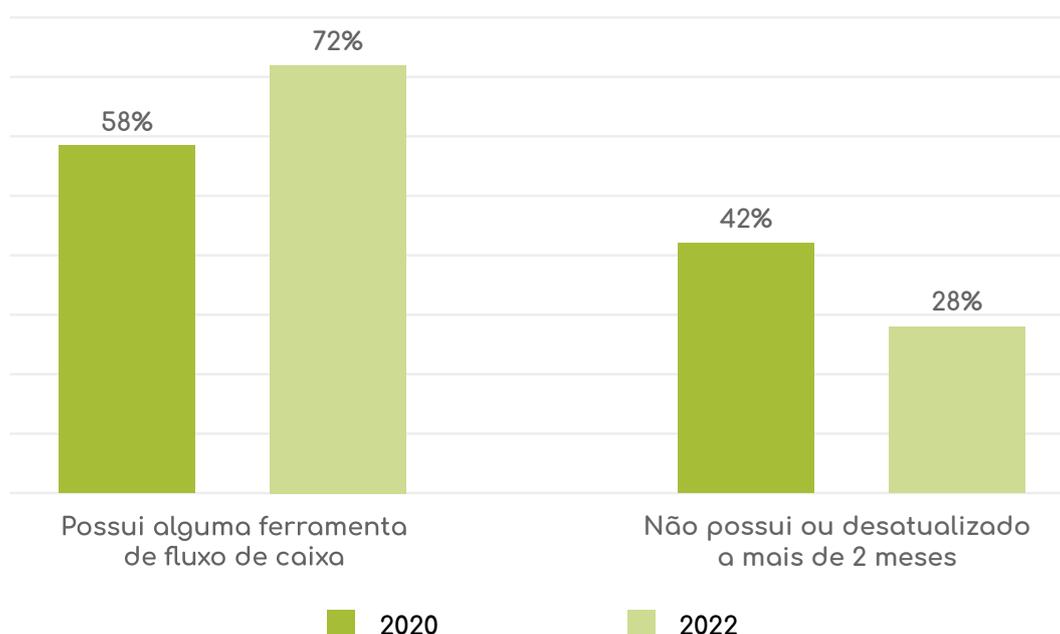
Dessa forma, era evidente que um dos principais pontos a serem trabalhados pela equipe gestora desses empreendimentos estava relacionado à gestão financeira, de modo a permitir o acompanhamento do crédito de capital de giro recém-tomado. Ao identificar esses casos, a atenção voltava-se para as rotinas financeiras adotadas pelos negócios comunitários, de modo a diagnosticar os pontos a serem qualificados a partir da coconstrução dos PDO com metas e objetivos adequados à realidade de cada empreendimento.

Se em alguns casos estava claro que, devido ao grau de maturidade ainda incipiente da organização comunitária, a solução a ser trabalhada seria a implantação de ferramenta de controle financeiro simples, por

exemplo, livro-caixa com os registros em papel, em outros, a solução passava pela implantação de ferramenta virtual de lançamento de caixa conectada ao controle de contas a pagar e a receber, de modo a permitir a visualização da situação financeira do empreendimento em tempo real. Ainda, nos casos em que se verificava a existência de sistema integrado de gestão empresarial (ERP), por vezes, o esforço da assessoria voltava-se à qualificação do uso dessa plataforma virtual, para que atendesse plenamente as demandas do empreendimento.

Os resultados alcançados pelo Programa de Assessoria apontam para o aumento do número de organizações que passaram a acessar e utilizar a ferramenta de controle financeiro. É o que mostra o gráfico, a seguir, cujo banco de dados contou com as informações de 50 negócios comunitários participantes da LCE.

Percentual dos negócios comunitários com ferramenta de fluxo de caixa - 2020 e 2022



Entre os negócios comunitários que decidiam qualificar sua gestão financeira, frequentemente era identificada a necessidade de 1) estruturar um plano de contas que fosse adequado a sua realidade; 2) construir ferramenta de lançamento de fluxo de caixa para controle das despesas e receitas da organização; 3) visualizar de modo claro e objetivo informações básicas sobre sua situação

financeira, de modo a possibilitar tomada de decisão baseada em dados consistentes. Esse percurso, voltado especificamente para a construção de ferramentas de controle financeiro, mostrou-se útil não só para a organização das rotinas gerenciais do empreendimento, como também para o acompanhamento do crédito recém tomado junto à Conexsus.

Em alguns casos, a atuação da assessoria contemplava também a adoção de ferramenta de fácil manuseio por parte da equipe gestora da cooperativa ou associação. Para tanto, foi construída e implementada uma ferramenta de lançamento diário de caixa em planilha de Excel, permitindo o acompanhamento automatizado das contas do empreendimento pelos seus gestores.

Desse modo, era possível analisar o desempenho do empreendimento nas diferentes cadeias da sociobiodiversidade e da agricultura familiar por ele mobilizadas. Em alguns casos, pode-se verificar que a comercialização de produtos considerados secundários e pouco citados nas reuniões de assessoria era responsável pela manutenção das contas do empreendimento em dia, tendo em vista que alcançava margens operacionais muito superiores aos produtos considerados “carro-chefe” pelos gestores do empreendimento.

A importância do lançamento das contas em planilha e o fluxo de caixa adaptadas à realidade das cooperativas e associações também foi evidenciada quando os empreendimentos passaram por momentos de dificuldades financeiras não previstas. Nesses casos, e a partir da análise dos dados, era possível identificar em quais meses o negócio não conseguiria quitar suas parcelas do crédito. Com base nesse cenário futuro, e contando com o apoio do Programa de Assessoria, era elaborada uma proposta de renegociação a ser apresentada à CX Investimentos, evitando assim o inadimplemento das parcelas.

Esse modelo de relacionamento, envolvendo gestores e gestoras dos negócios comunitários e equipe Conexsus, possibilitou o acesso a novos créditos com maior confiança. Em um dos casos, a existência desse acompanhamento permitiu que um empreendimento que havia iniciado sua relação com a CX Investimentos com crédito em valor inferior a R\$90 mil pudesse tomar outros dois empréstimos em valor aproximado a R\$400 mil de modo a mobilizar suas safras seguintes, todos eles plenamente quitados. Tendo em vista os resultados positivos dessas experiências, atualmente está sendo estruturado novo projeto no valor aproximado de R\$ 700 mil para a safra de 2023.

Através de processos como esse, os negócios comunitários participantes da LCE puderam ocupar posição de maior autonomia na gestão de suas atividades produtivas, uma vez que a disponibilidade de capital de giro suficiente para atender sua base social diminuiu a sua dependência de atravessadores ou de arranjos financeiros desvantajosos, possibilitando atuação qualificada em seus territórios, através de acesso a créditos mais robustos.

Planejamento estratégico

Um dos objetivos gerais da LCE estava relacionado à necessidade de se apoiar os negócios comunitários para que resistissem ao forte golpe causado pela pandemia de Covid-19. Embora esse objetivo esteja ligado à noção de resiliência, ou seja, à faculdade de permanecer atuante em contexto adverso, por vezes, o Programa de Assessoria da Conexsus identificou a necessidade envolver os empreendimentos em uma revisão geral de seu planejamento estratégico e posicionamento de mercado. Caso contrário, esses negócios correriam o risco de ter suas atividades produtivas e comerciais inviabilizadas, fazendo com que o valor do crédito cedido pela LCE fosse rapidamente consumido em arranjo comercial inadequado.

Em alguns casos, a análise realizada pela Assessoria em conjunto com as organizações indicava a importância de se promover uma readequação geral do empreendimento, de modo a atingir clientela e mercado condizentes com a sua realidade e contexto territorial. Caso contrário, esses negócios correriam o risco de ter suas atividades produtivas e comerciais inviabilizadas, fazendo com que o valor do crédito cedido pela LCE fosse rapidamente consumido em arranjo comercial inadequado.

Uma vez realizado esse diagnóstico, a assessoria da Conexsus em conjunto com os gestores e gestoras desses negócios comunitários passavam a investigar as potencialidades produtivas e comerciais existentes no entorno desses empreendimentos. Em alguns casos, se identificava que a produção, até então considerada carro-chefe, não consistia na principal cadeia produtiva mobilizada por seus associados. Igualmente, por vezes, se verificava a possibilidade de o empreendimento iniciar um novo tipo de operação comercial que apresentava custo de entrada expressivamente menor que o até então vigente.

Foi o que ocorreu com alguns negócios comunitários que contavam com produtos refinados, de alto valor agregado, mas direcionados para mercado com alto custo de entrada. Ao perceberem que para sua base social esse era apenas um de tantos outros produtos cultivados, passaram a reconhecer o valor de canais de comercialização que demandam menor custo de entrada, planejando sua atuação comercial para essa nova realidade.

Após a coconstrução de um PDO voltado para seu reposicionamento de mercado, o negócio comunitário passava a qualificar sua atuação com a base social, contando com aumento em seu faturamento.

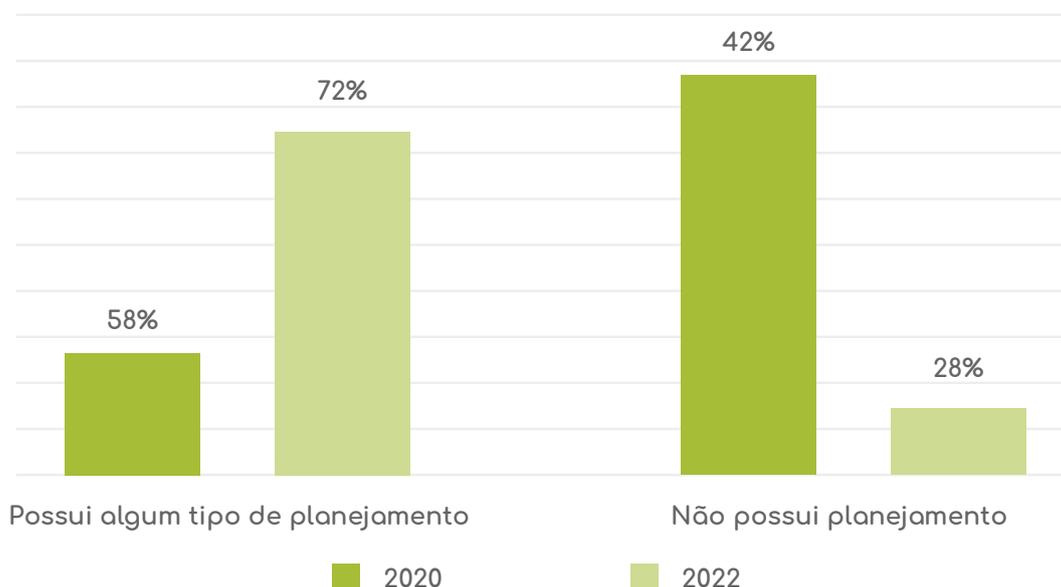
Ao engajar-se nesse tipo de revisão de sua estratégia, algumas cooperativas e associações participantes da LCE alcançaram resultados expressivos. Em um dos casos, um empreendimento que passou a fazer entregas ao Programa Nacional de Alimentação Escola (Pnae) e que em 2020 contava com faturamento anual inferior a R\$ 500 mil, atingiu faturamento superior a R\$1 milhão em 2021 e R\$ 1,5 milhão em 2022, com sobras superiores a R\$ 60 mil.

Esse caso demonstra a importância de se revisitar o planejamento estratégico dos negócios comunitários que passam por dificuldades financeiras acentuadas e, concomitantemente, evidencia a relevância de canais de comercialização com baixo custo de entrada, como o Pnae, que permitem a organização da produção voltada para alimentos *in natura* ou minimamente processados, dispensando experiência em canais de comercialização mais exigentes.



A equipe da Conexsus trabalhou a temática do planejamento estratégico com diversas outras organizações comunitárias envolvidas com o Programa de Assessoria. O gráfico, a seguir, mostra um dos resultados dessas atividades.

Percentual dos negócios comunitários que realizaram planejamento - 2020 e 2022



É possível observar que o percentual de negócios comunitários com algum tipo de planejamento aumentou significativamente, entre 2020 e 2022, saltando de 26% para 74%, no período. Tendo em vista que a elaboração do PDO foi a principal ferramenta de planejamento adotada por muitos negócios comunitários atendidos pela Conexsus, destaca-se a importância das atividades que tratam do tema, de modo a possibilitar uma melhor compreensão do empreendimento sobre suas possibilidades econômicas e comerciais.

Organização socioproductiva

Ainda que a nova realidade imposta pela pandemia de Covid-19 tenha impactado fortemente as cooperativas e associações, os desafios relacionados à organização produtiva junto a sua base social não surgiram em 2020. Dificuldades para envolver cooperados e associados em torno de um mesmo objetivo estratégico são conhecidas e documentadas.

Conforme ensina a bibliografia especializada, por vezes, ocorre o “Problema do Horizonte”, quando os sócios de um negócio comunitário apresentam resistência a se engajar nas atividades do empreendimento já que, de seu ponto de vista particular, os custos e investimentos necessários para o envolvimento são percebidos como superiores aos seus possíveis, mas ainda incertos, retornos.

Ainda, em contextos onde o empreendimento comunitário se estabeleceu sem identificar claramente qual seria sua cadeia produtiva prioritária, verifica-se o “Problema do Portfólio”, que ocorre quando alguns cooperados ou associados podem apresentar baixo grau de engajamento se sua produção coletada ou cultivada não for o “carro-chefe” da comercialização do empreendimento. Tais dificuldades acabam por redundar no “Problema do Carona”, que ocorre quando a base social se aproxima do negócio comunitário apenas nos contextos positivos, deixando de se envolver quando desafios emergem.

Para enfrentar esses desafios, o Programa de Assessoria da Conexsus identificou a necessidade de se trabalhar o “cadastro socioprodutivo” junto a alguns empreendimentos. Essa ferramenta permite que gestores e gestoras do negócio comunitário possam apropriar-se da realidade vivida por sua base social, de modo a auxiliar a tomada de decisão que permita qualificar a relação com os associados por meio do fortalecimento de arranjos produtivos e comerciais. Para tanto, através do cadastro socioprodutivo os integrantes dos negócios comunitários respondem a questões sobre sua produção, utensílios existentes, manejo aplicado, situação documental, dados pessoais e familiares etc.

As atividades de assessoria voltadas à elaboração de cadastros socioprodutivos, enquanto prática de gestão, possibilitaram o planejamento produtivo dos empreendimentos e a formação de consensos junto a suas bases sociais, bem como a qualificação do acesso dos negócios comunitários a diferentes mercados.

Em alguns casos, através da aplicação da ferramenta, os empreendimentos comunitários puderam identificar quais de seus sócios estavam com inconsistências em suas DAP, o Documento de Aptidão ao Programa Nacional da Agricultura Familiar (Pronaf), atualmente Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), promovendo as adequações necessárias para que pudessem participar da política pública voltada para a merenda escolar. O cadastro socioprodutivo também possibilitou que o negócio comunitário tivesse melhor conhecimento sobre o tipo e volume de produção de seus associados, permitindo que o diálogo a ser realizado junto a potenciais clientes se desenvolvesse de modo adequado e assertivo.

Em outros casos, as ações voltadas para o cadastro socioprodutivo possibilitaram ao negócio comunitário constatar a necessidade de envolver sua base social em espaços de deliberação. Esse cenário esteve particularmente presente entre empreendimentos amazônicos que, apesar de articularem cadeias de valor da sociobiodiversidade, estão distantes das comunidades ribeirinhas e indígenas em que o extrativismo é feito. Identificada a questão, as reflexões realizadas junto com a equipe de assessoria caminham no sentido de construir espaços de protagonismo que possibilitassem a qualificação da participação dessas comunidades junto aos negócios comunitários.

As atividades voltadas para a qualificação socioprodutiva dos negócios comunitários por vezes também olharam especificamente para as necessidades de organização produtiva desses empreendimentos. Nesses casos, o trabalho a ser desenvolvido tinha como objetivo principal orientar a base social sobre boas práticas produtivas, possibilitando a melhora da qualidade e volume de produção dos alimentos cultivados.

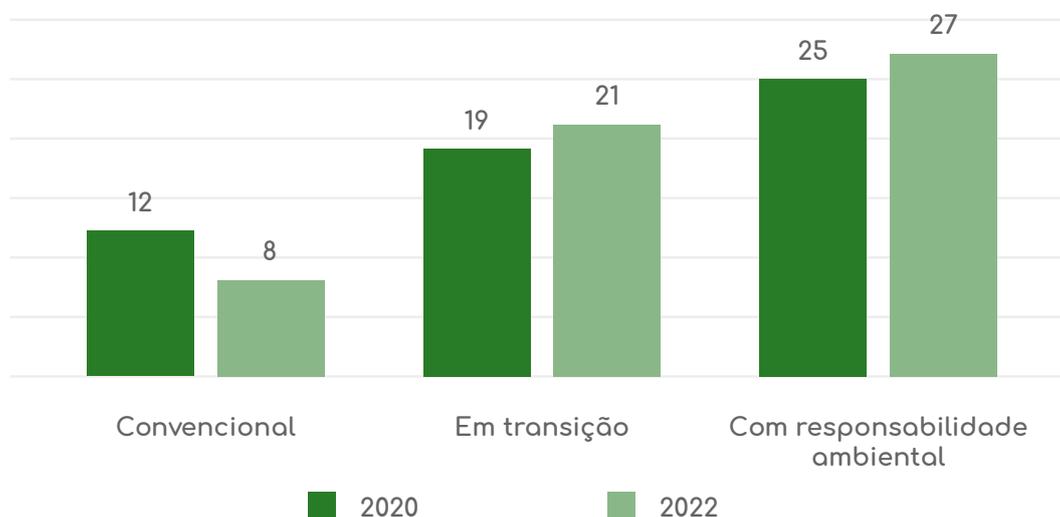
Nesses casos, o PDO coconstruído com a organização era elaborado de modo a 1) sensibilizar a base social do empreendimento para a importância de cuidar da organização produtiva; 2) selecionar um grupo de associados dispostos a seguir as orientações relacionadas ao manejo adequado do solo; 3) dar início a procedimentos técnicos de modo a identificar quais insumos e práticas produtivas deveriam ser trabalhadas.

Em alguns casos, apesar das distâncias impostas pela pandemia de Covid-19, interessantes resultados puderam ser alcançados. Com as ações de assessoramento e parceria com entidades locais para análise do solo, os associados do empreendimento conseguiram melhorar a qualidade de sua produção, permitindo que a mesma fosse vendida com melhor preço nos mercados locais.

Em que pese esses casos exemplifiquem como o Programa de Assessoria da Conexsus atuou ao abordar a sua qualificação produtiva, é importante pontuar, no entanto, que devido aos distanciamentos impostos pela Covid-19, esse foi o objetivo temático que apresentou maiores dificuldades de implantação junto aos negócios comunitários.

Ainda assim, em perspectiva geral, os negócios acompanhados obtiveram progressos em relação ao modelo produtivo adotado. É o que se depreende do gráfico abaixo, que divide os negócios comunitários conforme suas práticas produtivas prioritárias. Como se pode perceber, ainda que com resultados tímidos, entre 2020 e 2022, houve aumento do número de empreendimentos que adotam práticas produtivas e de manejo sustentáveis, e diminuição daqueles que têm práticas produtivas convencionais, como a aplicação de defensivos agrícolas sintéticos.

Distribuição dos negócios comunitários conforme modelo produtivo principal adotado pela base social - 2020 e 2022

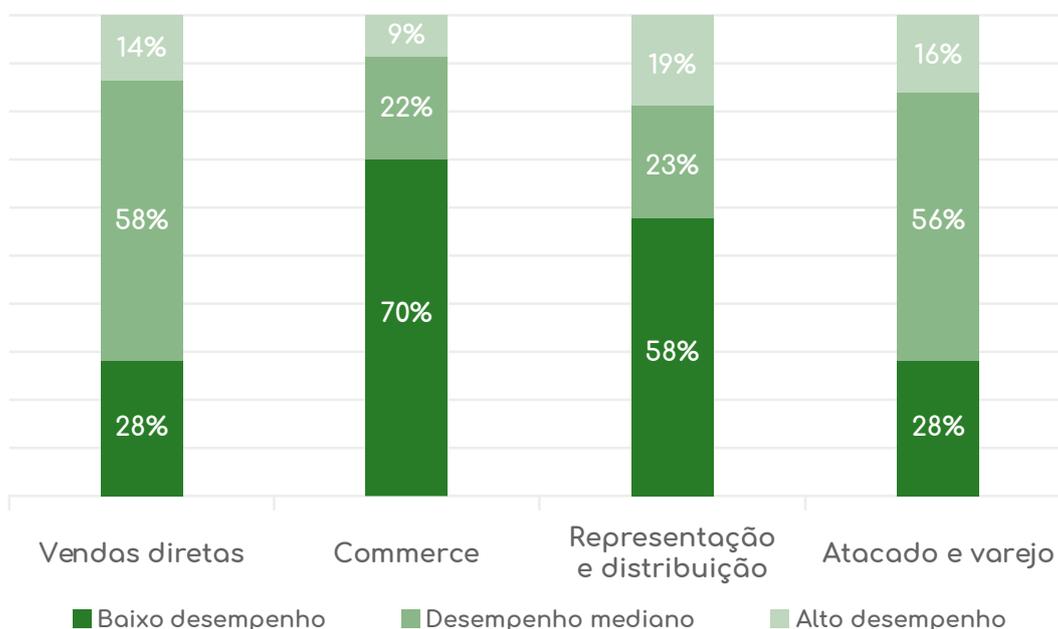


Vale ressaltar a importância do financiamento oferecido pela CX Investimentos no processo de fortalecimento de sistemas produtivos sustentáveis, uma vez que não leva em consideração apenas critérios estritamente econômicos para análise do crédito, mas também o impacto ambiental do recurso a ser cedido. Na medida em que as organizações percebem que, caso adotem tais sistemas sustentáveis terão vantagens não apenas relacionadas ao meio ambiente e à saúde de seus associados, mas também ganhos econômicos, abrem-se mais possibilidades para o fortalecimento de práticas produtivas e extrativistas responsáveis.

Inteligência de mercado

Entre os negócios comunitários participantes da LCE, foram diversos os casos em que o principal desafio a ser enfrentado pelo empreendimento tinha relação com a necessidade de qualificar sua atuação comercial. A dificuldade em transformar sua produção de qualidade em vendas satisfatórias, fez com que esse fosse um dos objetivos temáticos prioritários trabalhados pelo Programa de Assessoria.

Desempenho dos negócios comunitários que operam em canais de comercialização direcionados ao consumidor final



A partir da análise do gráfico acima é possível ter uma dimensão do desafio. Construído a partir das respostas dos 36 negócios comunitários participantes da LCE e que realizam vendas de produtos voltados ao consumidor final por meio de diferentes canais de comercialização, os dados mostram que, apenas 14% dos que fazem vendas diretas alcançam alto desempenho, ou seja, contam com apresentação adequada dos produtos e domínio dos processos logísticos de entregas. Pode-se perceber que o cenário se repete nos outros canais de comercialização, onde o percentual de negócios comunitários com alto desempenho não supera a marca dos 20% em nenhum dos casos.

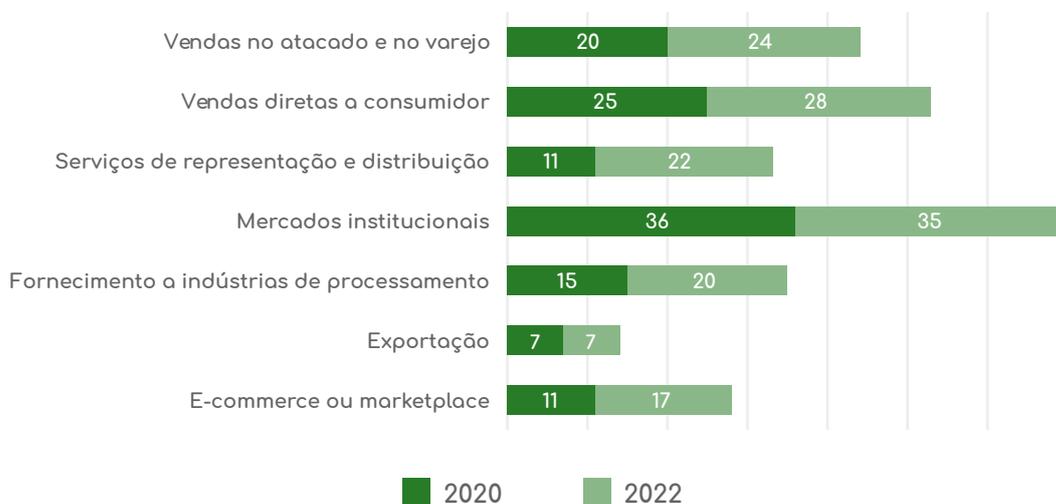
Diante desse contexto, diversos negócios comunitários passaram a contar com o apoio do Programa de Assessoria de modo a qualificar sua atuação comercial. Em um dos casos trabalhados e especialmente bem-sucedidos, um negócio comunitário pôde contar com capital semente no valor de R\$ 10 mil, oriundo do Fundo de Oportunidades mobilizado pela Conexsus (ver tópico abaixo), de modo a custear os serviços de um representante comercial por 12 meses e meio, até que houvesse a consolidação de uma nova carteira de clientes. Em contrapartida, a cooperativa se comprometeu a pagar comissão de 8% sobre as vendas realizadas pelo profissional.

Os resultados foram além do esperado. Após realização de atividades de formação para que os gestores do empreendimento pudessem ter conhecimento sobre as características desse formato de comercialização - práticas de pagamento, cláusulas contratuais, critérios a serem atendidos pelo prestador de serviço etc. - o novo canal possibilitou a realização de vendas totais de mais de R\$ 100 mil, com ticket médio mensal superior a R\$ 8 mil, abrangendo mais de 20 municípios da região.

Uma vez validada a estratégia de comercialização, a organização foi assessorada para que pudesse internalizar os custos totais relacionados ao serviço de representação. Desse modo, com o seguimento das atividades e o fortalecimento da carteira de clientes, após a finalização da iniciativa, as vendas alcançaram média mensal de acima de R\$18 mil, até o fechamento do ano fiscal de 2022.

Através de iniciativas como essa, a assessoria oferecida aos negócios comunitários durante a LCE conseguiu apoiá-los em suas estratégias comerciais, de modo a fazer frente aos desafios impostos pelo coronavírus. Em uma perspectiva geral, pode-se perceber que empreendimentos participantes da LCE passaram a atuar em diferentes canais de comercialização. É o que mostra o gráfico a seguir

Canais de comercialização mobilizados pelos negócios comunitários entre 2020 e 2022



Os dados agregados apontam para crescimento de 22% nos canais de comercialização mobilizados pelos negócios comunitários, entre 2020 e 2022. Contudo, tal como descrito no início deste tópico, esses dados devem ser analisados junto com a percepção de que a atuação comercial dos empreendimentos comunitários nessas diferentes frentes de atuação ainda não ocorre em alto desempenho. Nesse aspecto, a construção de arranjos comerciais que possibilitem ir além da elaboração de planos individuais de comercialização, envolvendo também potenciais compradores e serviços associados, desponta como fator relevante para a qualificação dos resultados.

Fundo de Oportunidades

Durante o desenvolvimento da LCE, para além dos serviços de assessoria e de acesso ao crédito, os negócios comunitários puderam valer-se também de recursos não-reembolsáveis. Disponibilizados por meio de edital aos empreendimentos envolvidos nas atividades de assessoria e que estavam adimplentes com a CX Investimentos, o Fundo de Oportunidades (FOP) cedeu valores de R\$10 mil para iniciativas de impacto que possibilitassem fortalecimento de atividades econômicas.

No total, 42 dos negócios comunitários escreveram projetos para o FOP e 22 foram selecionados, alcançando aporte total de R\$ 220 mil. A maior parte das iniciativas apoiadas (59% do total) estava relacionada à qualificação das atividades produtivas dos negócios

por meio de compra de maquinário e melhorias de infraestrutura nas comunidades. Um negócio comunitário amazônico foi um desses casos. Contando com os recursos do FOP, o empreendimento adquiriu um moinho para o beneficiamento do Ipê Roxo. Assim, além de economizar com o valor anteriormente pago pelo aluguel da máquina, a comunidade pôde garantir a renovação da certificação orgânica do produto, tendo em vista que a partir de então o maquinário passaria a ser de uso exclusivo para seu beneficiamento.

De outro lado, nove empreendimentos, equivalentes a 41% dos projetos aprovados, aplicaram o recurso do FOP em iniciativas voltadas para sua qualificação comercial. O caso de estruturação de serviço de representação comercial contado no tópico acima foi um deles. Outro exemplo é o caso de uma cooperativa de agricultores familiares e extrativistas do Cerrado que aproveitou a oportunidade para consolidar novas parcerias comerciais junto a supermercados de porte regional, através dos serviços de consultoria que a auxiliou a posicionar seus produtos congelados no mercado privado.

Sobre os impactos para o fortalecimento da LCE, vale destacar a importância do FOP para destravar algumas atividades mapeadas pelos planos de ação trabalhados pelo Programa de Assessoria junto aos negócios comunitários. Como em muitos casos a consolidação de novas estratégias produtivas e comerciais depende também de pequenos investimentos, os recursos não-reembolsáveis cedidos pelo Fundo de Oportunidades constituíram fatores dinamizadores da atuação desses empreendimentos.



Resultados financeiros dos negócios comunitários participantes da LCE

Ao longo da implementação da LCE, as cooperativas e associações beneficiadas tiveram a oportunidade de contar com recursos de capital de giro facilitado e serviços de assessoria continuada, de modo a possibilitar uma experiência satisfatória com o crédito, com qualificação da gestão e o acesso a novos mercados. Com essas soluções e serviços, os negócios comunitários alcançaram resultados financeiros positivos relevantes.

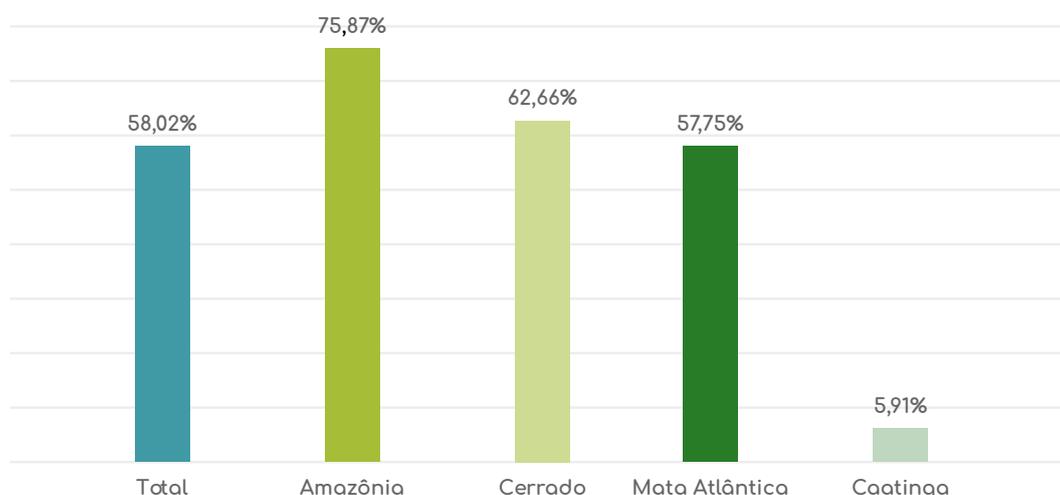
Com base nas informações coletadas junto a 49 negócios comunitários apoiados pela LCE e que dispunham de dados completos de faturamento para o período entre 2019 a 2021, o gráfico abaixo evidencia o crescimento do faturamento agregado dos negócios comunitários durante o desenvolvimento da linha emergencial, cujos valores foram deflacionados pelo IPCA.

Faturamento agregado dos negócios comunitários entre 2019 a 2021 - dados deflacionados



Observa-se que o aumento do faturamento dos negócios comunitários, entre 2019 e 2021, foi significativo, alcançando R\$ 130 milhões em 2021, correspondendo a 67% de crescimento em relação a 2019. Ao se examinar o impacto desse crescimento, conforme o bioma no qual os empreendimentos estão situados, os melhores resultados ocorreram na Amazônia e no Cerrado, com média geral de crescimento de 58,02% do faturamento, entre 2019 e 2021.

Crescimento do faturamento agregado dos negócios comunitários participantes da LCE entre 2019 e 2021

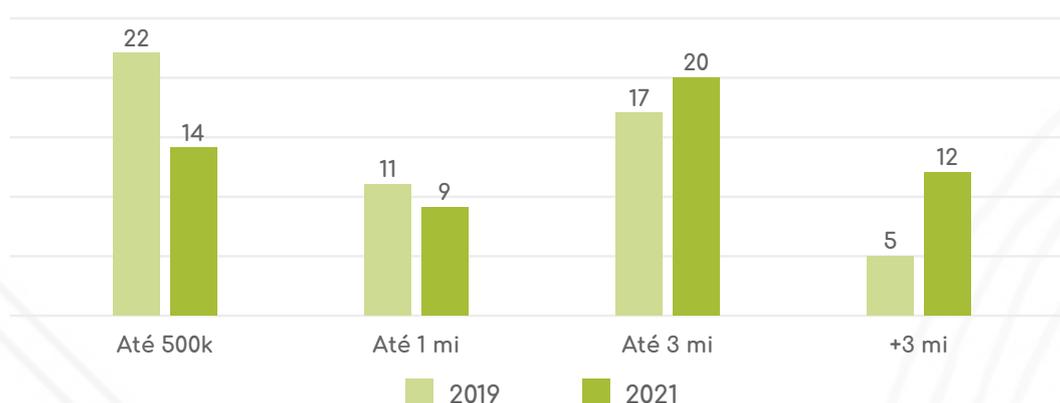


Os dados segmentados demonstram que, à exceção da Caatinga, todos os biomas alcançaram resultados significativamente acima da inflação acumulada, que representou 19,9%, medida pelo IPCA, entre 2019 e 2021.

Se forem consideradas as faixas de faturamento dos negócios comunitários, entre 2019 e 2021, pode-se verificar progressivo aumento no número de negócios entre as faixas superiores. Se em 2019, 22 das cooperativas e associações participantes do Programa de Assessoria tinham faturamento anual de até R\$ 500 mil, em 2021, esse número caiu para 14.

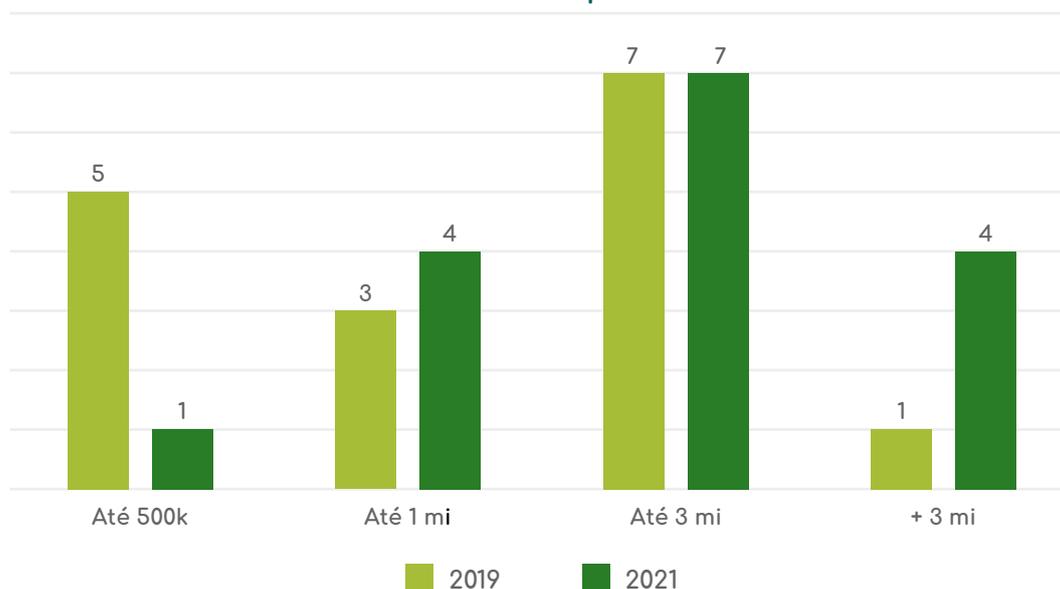
No mesmo período, houve 17% de aumento no número de negócios comunitários com faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões anuais, e aumento de cinco para 12 empreendimentos com faturamento anual acima de R\$ 3 milhões por ano.

Distribuição dos negócios comunitários por faixa de faturamento entre 2019 e 2021 - dados deflacionados pelo IPCA



Esse contexto também foi observado entre os negócios comunitários do bioma Amazônico, onde igualmente foi possível identificar a progressiva migração dos negócios comunitários para faixas superiores de faturamento. É o que se depreende do gráfico, a seguir, que sintetiza os resultados de 16 negócios comunitários envolvidos com o Programa de Assessoria desde o início da LCE, em 2020, e permanecem ativos até fins de 2022.

Distribuição dos negócios comunitários por faixa de faturamento no bioma Amazônia entre 2019 e 2021 - dados deflacionados pelo IPCA



Como se pode perceber, entre os negócios comunitários amazônicos houve queda no total daqueles com faturamento de até R\$ 500 mil anuais e um conseqüente aumento do número de empreendimentos que faturaram até R\$ 1 milhão e daqueles que alcançaram faturamento anual superior a R\$ 3 milhões, sendo que este último saltou de um para quatro negócios comunitários, entre 2019 e 2021.

Individualmente, porém, também houve resultados negativos. Tendo em vista seu grau de consolidação comercial e produtiva ainda incipiente, alguns negócios comunitários participantes tiveram dificuldades para alcançar, ainda no período de vigência da LCE, resultados econômicos positivos. Nesse aspecto, o grau e tipo de envolvimento do empreendimento em seu território apresenta-se como fator preponderante para a ocorrência desses casos.

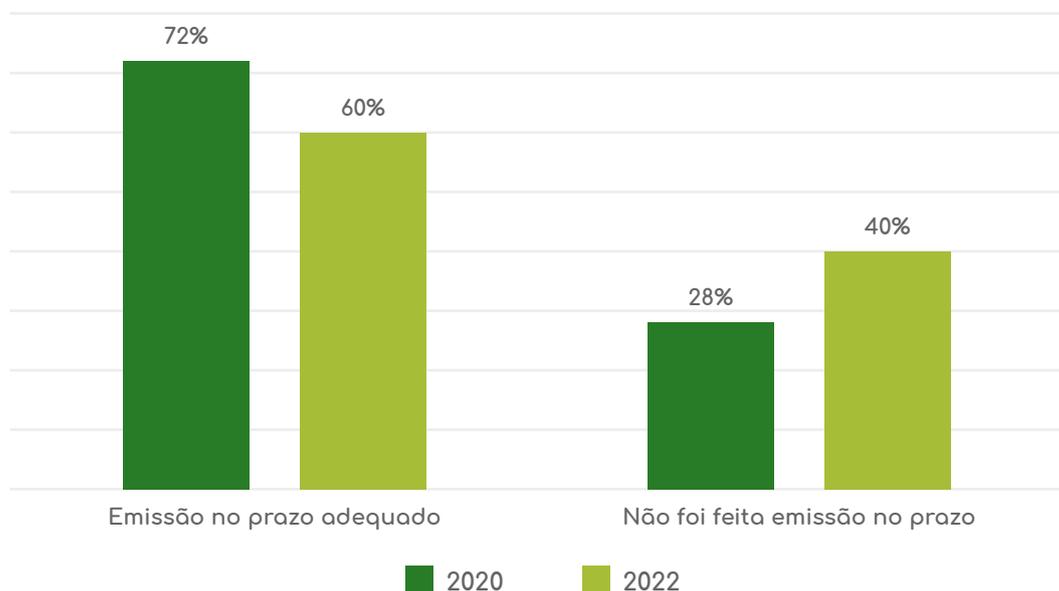
Se por um lado as cooperativas e associações envolvidas em espaços voltados para o fortalecimento de arranjos produtivos e comerciais participativos - como os coletivos voltados para as cadeias da sociobiodiversidade - tendem a potencializar sua atuação como negócio, por outro lado, a falta de acordos entre o negócio comunitário e demais instituições existentes no território pode impossibilitar a mobilização de uma nova frente comercial. É o que ocorre com os empreendimentos que apresentam dificuldade para cooperar em chamadas públicas do PNAE, de modo a reduzir custos logísticos, por exemplo.

Esses fatores apontam para a importância do fortalecimento do ecossistema de negócios comunitários nos territórios como forma de potencializar sua atuação econômica. Não se limitando à interação entre as diferentes cooperativas e associações que organizam as cadeias de valor e da agricultura familiar, o fortalecimento do ecossistema de negócios comunitários deve incluir também a construção de arranjos sociais que possibilitem o acesso a diferentes serviços relevantes aos negócios comunitários.

Nesse ponto, destaca-se a importância de estruturas que aproximem os negócios comunitários de serviços contábeis e jurídicos aderentes a sua realidade. Devido às características próprias das cooperativas, pessoas jurídicas sem finalidade lucrativa mas que desenvolvem atividade econômica e devem observar um conjunto normas legais e tributárias específicas, há grande dificuldade em contar com profissionais especializados nos territórios. No que diz respeito às associações os desafios são ainda mais significativos, tendo em vista seu enquadramento jurídico.

Os reflexos dessa dificuldades se expressaram no gráfico abaixo. Contando com base de dados de 50 negócios comunitários, pode-se perceber que houve redução de 12% entre os empreendimentos que emitiram seu Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Sobras e Perdas, dois documentos obrigatórios para as cooperativas, entre 2020 e 2022.

Emissão de Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Sobras e Perdas entre 2020 e 2022



Se por um lado esse resultado é justificado pelos impactos da pandemia, que impossibilitou a realização de assembleias no prazo previsto e o envio das informações aos contadores contratados, por outro, tais dados confirmam o cenário de dificuldade de acesso a serviços contábeis capazes de atender a realidade dos empreendimentos. Nesse aspecto, a construção de redes que possibilitem a interação constante entre esses profissionais e os negócios comunitários desponta como demanda necessária para a qualificação econômica desses empreendimentos. Sem tal suporte os negócios comunitários ficam sujeitos a fragilidades que os impedem de concretizar parcerias e iniciativas que exigem este tipo de documentação, dificultando sua estruturação econômica.

Além desses fatores, faz-se importante destacar que os resultados financeiros negativos de alguns negócios comunitários participantes da LCE deve-se ao fato de que por vezes suas atividades econômicas restaram completamente inviabilizadas pela pandemia devido ao esvaziamento de suas diretorias, quebras de contratos e consequências de emergências climáticas, como as dramáticas queimadas no Pantanal e Cerrado, em 2020. Esses casos, conforme demonstrado no primeiro capítulo dessa publicação, fizeram com que alguns dos empreendimentos que receberam o crédito emergencial sequer conseguissem iniciar sua participação nas atividades de assessoria.

Nos casos em que os negócios comunitários que acessaram a LCE não apresentavam acúmulos mínimos na sua atuação enquanto empreendimento econômico ou sequer se percebia como tal, as atividades propostas pela equipe de assessoria se mostraram menos aderentes e o crédito não pôde ser aproveitado da melhor forma. Por outro lado, quando as cooperativas e associações contavam com arranjo produtivo e comercial estruturado, ainda que de modo parcial, o Programa de Assessoria e o acesso ao crédito via CX Investimentos trouxe importantes contribuições, que possibilitaram o fortalecimento de suas atividades.

Nesse sentido, um importante aprendizado da LCE diz respeito à necessidade de se verificar em que momento se torna apropriado aproximar os serviços de assessoria e crédito às cooperativas e associações da sociobiodiversidade e da agricultura familiar sustentável. A intenção de atuar de modo consistente como empreendimento econômico capaz de organizar as cadeias produtivas dos territórios em que estão inseridos, assim como a existência de faturamento anual mínimo (mas sempre variável de acordo com as características dos produtos comercializados), despontam como critérios prioritários.

Para fazer frente a essa necessidade de compreender a fundo quais são as características que fazem com que os negócios comunitários tenham um aproveitamento satisfatório junto aos serviços de assessoria e crédito e, igualmente, em que momento os mesmos estão aptos a dispensar esse tipo de serviço, um dos esforços realizados pela LCE tratou da construção de uma matriz de monitoramento que pudesse analisar em detalhe a performance dos negócios comunitários.

Monitoramento do desenvolvimento dos negócios comunitários

Tendo em vista a situação vivenciada pelos negócios comunitários participantes da LCE em 2020, a construção de matriz de monitoramento prevista para acompanhar o desenvolvimento desses empreendimentos não pode ser realizada nos primeiros meses de atividades do Programa de Assessoria. Como visto, o contexto emergencial enfrentado pelos gestores e gestoras das cooperativas e associações exigiu que fosse priorizada a coconstrução de planos de ações de curto prazo que auxiliassem os negócios a lidar com as urgências que marcaram o primeiro ano da pandemia de Covid-19.

Após esse período de intensas atividades, a equipe da Conexsus pôde se dedicar à construção e à aplicação da matriz de monitoramento dos negócios comunitários. Com o desafio de dar conta da grande pluralidade de cadeias produtivas, estágios de atuação e de dinâmicas sociais e territoriais que tocam os negócios comunitários, a construção da matriz de monitoramento visou definir o grau de maturidade desses empreendimentos no que diz respeito tanto a sua atuação equanto empreendimento econômico, quanto a sua relevância socioambiental.

Para atingir esses objetivos, foram priorizadas quatro dimensões de análise: impacto socioambiental; capacidade institucional; viabilidade econômica e aptidão ao crédito. Cada uma dessas dimensões é constituída por um grupo de indicadores que, por sua vez, são subdivididos em componentes possíveis de serem inferidos pela equipe de assessoria, responsável por aplicar o monitoramento.

A seguir, são apresentadas as dimensões de análise, os indicadores e seus componentes.

MATRIZ DE MONITORAMENTO DOS NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS PROGRAMA DE ASSESSORIA DA CONEXSUS			
Dimensão de análise impacto socioambiental			
Indicador - Impacto ambiental		Indicador - Impacto social	
Modelo agrícola de produção		Participação econômica da base social	
Modelo Extrativista de produção		Protagonismo de mulheres	
Modelo de produção animal		Participação de jovens	
		Concentração do faturamento	
Dimensão de análise - Capacidade Institucional			
Indicador - Beneficiamento e regularização produtiva	Indicador - Desempenho e diversificação comercial	Indicador - Gestão financeira e contábil	Indicador - Desempenho institucional
Existência de gestor/a técnico	Volume de produção	Existência de gestor/a técnico	Assembleia

Existência de responsável técnico	Mercados institucionais (PAA e PNAE)	Forma do controle de contas a pagar e a receber	Conselho fiscal
Beneficiamento da produção	Vendas diretas ao consumidor, incluindo feiras	Qualidade do controle de contas a pagar e a receber	Conselho de adm/diretoria
Certificação produtiva	Plataformas de e-commerce ou marketplaces	Forma do fluxo de caixa	Planejamento
Adequação sanitária	Distribuidores e representantes comerciais	Qualidade do fluxo de caixa	
Adequação dos rótulos e embalagens	Setor varejista	Nota fiscal	
	Indústrias e empresas de processamento	Emissão do balanço patrimonial	
	Exportação	Emissão da DSP (DRE)	
Dimensão de análise - Viabilidade econômica			
Indicador - Desempenho econômico-financeiro			
Resultado financeiro			
EBITDA			
Margem bruta			
Dimensão de análise - Aptidão ao crédito			
Indicador - Habilitação ao crédito rural		Indicador - Desempenho com crédito CX	
Existência de gestor/a técnico		Fonte de pagamento do crédito	
Envolvimento com instituição financeira		Modo de pagamento do do crédito	
Regularidade documental			
Garantias			

No primeiro semestre de 2022 a equipe de assessoria aplicou essa matriz de monitoramento junto a 61 negócios comunitários participantes da LCE, formando a linha de base do monitoramento a ser realizado anualmente junto aos empreendimentos.

Para que fosse possível testar a funcionalidade destes levantamentos e aferir o grau de maturidade dos negócios comunitários, foi feito esforço para se cotejar os dados de 2022 com as informações existentes sobre as organizações quando do início da LCE em 2020, que consistiam em formulários autodeclarados e diagnósticos de aproximação, realizados pela equipe Conexsus.

Fruto desse esforço, os gráficos apresentados ao longo deste capítulo - sobre uso de fluxo de caixa, ferramentas de planejamento, modelo produtivo prioritário adotado pela base social, canais de comercialização, faturamento dos negócios comunitários e emissão de documentos contábeis - são o resultado desse comparativo entre 2020 e 2022 e foram elaborados com o apoio de consultoria especializada que analisou as bases de dados da LCE.

Os dados mostram que no período ocorreram avanços, alguns mais tímidos como o caso do uso de modelos produtivos sustentáveis pela base social do negócio comunitário, outros mais expressivos, como os que evidenciam o aumento de faturamento dos empreendimentos e o uso de ferramentas de planejamento. Da mesma forma, a comparação dos dados existentes sobre o status das cooperativas e associações em 2020 e o monitoramento de 2022 também apontaram para casos de retrocessos parciais, como a regularidade contábil dos negócios comunitários.

O cenário, portanto, é de consolidação da ferramenta de monitoramento dos negócios comunitários, tendo em vista que está previsto novo levantamento no final do primeiro semestre de 2023, 12 meses após a constituição da linha de base. Dessa forma, será possível traçar um comparativo sobre o grau de maturidade dos empreendimentos em diversas frentes de atuação, assim como aprimorar a matriz de monitoramento para que suas dimensões de análise, indicadores e componentes possam captar as alterações ocorridas nos negócios comunitários nesse lapso temporal.

Capítulo 4

Rumo a um futuro sustentável



Novas perspectivas a partir da LCE

O conteúdo exposto até aqui torna evidente o impulso dado pela LCE ao desenvolvimento de diversas iniciativas que vinham sendo gestadas pela Conexsus, antes mesmo da pandemia de Covid-19 eclodir. Através da LCE foi possível expandir o acesso pelos negócios comunitários ao crédito socioambiental, além de fazê-lo por meio de um arranjo que possibilitou a qualificação da gestão desses empreendimentos, via serviço de assessoria.

Esse processo, no entanto, não se deu sem que importantes desafios e aprendizados fossem mapeados. Nas páginas a seguir, estão sistematizados os principais aprendizados e desafios identificados, de modo a apontar os próximos passos a serem consolidados.

Aprendizados e próximos passos

Conforme visto ao longo desta publicação, os desafios impostos pela Covid-19 fizeram com que fosse necessária a construção de respostas rápidas e condizentes com a realidade dos negócios comunitários. Os resultados alcançados pela LCE, que disponibilizou serviços de assessoria para acompanhamento e qualificação da gestão das cooperativas e associações tomadoras do crédito emergencial, mostrou que o desenho concebido foi aderente à realidade da maioria dos negócios comunitários participantes.

O apoio financeiro e gerencial disponibilizado em contexto de crise global possibilitou à Plataforma de Finanças da Conexsus estabelecer e qualificar suas premissas de operação, oportunizando a consolidação de parâmetros a serem observados em casos futuros. A identificação dos critérios mínimos a serem apresentados pelos negócios comunitários para o uso adequado do crédito e envolvimento nas atividades de assessoria, foi um desses aprendizados que permitiram, não só a diminuição expressiva dos casos de inadimplência entre os financiamentos cedidos em 2020 e as operações realizadas a partir de 2021, como também o melhor aproveitamento dos serviços não-financeiros ofertados pela iniciativa.

A percepção de que não apenas o histórico de faturamento dos negócios comunitários é relevante para a análise do crédito, mas também a qualidade de suas rotinas gerenciais e de suas parcerias comerciais se mostraram fundamentais para que novos empreendimentos, em diferentes estágios de maturidade, pudessem ingressar no Programa de Assessoria e alcançar resultados positivos através do uso do crédito cedido pela CX Investimentos.

Nesse aspecto, um importante aprendizado gerado a partir da LCE refere-se ao tempo necessário para que as atividades propostas possam ser apreendidas e mobilizadas pelos negócios comunitários. Especificamente sobre a implantação dos PDOs por parte da equipe de assessoria, ficou evidente que os planos elaborados com o devido tempo alcançaram melhores resultados.



A construção de vínculos de confiança com os gestores dos empreendimentos e a elaboração de diagnósticos capazes de indicar prioridades a serem abordadas são pontos-chave para a qualidade das atividades. A depender do objetivo temático em foco ou do contexto territorial e político do empreendimento, esses requisitos tornam-se ainda mais relevantes.

No entanto, devido ao caráter urgente da LCE, em diversos casos as ações necessárias para reduzir ou mitigar os danos econômicos causados pela pandemia de Covid-19 precisaram ser adotadas de forma rápida e expedita, ainda que sob o risco de não se ajustarem perfeitamente à realidade do empreendimento. Foi com o desenvolvimento das atividades

ao longo de 2021 e, especialmente, em 2022, que essas ações urgentes puderam ser qualificadas e modeladas para que se apontassem melhores resultados junto aos empreendimentos comunitários.

Esse aprendizado está relacionado ao processo de entrada de novos negócios comunitários na Plataforma de Finanças de Impacto e demais serviços oferecidos pela Conexsus. Se durante a LCE o crédito chegou aos negócios comunitários antes mesmo dos serviços de assessoria, a percepção atual é de que melhores resultados são alcançados quando ocorre o contrário.

Esse aprendizado fez com que, paulatinamente, o Programa de Assessoria passasse a promover a coconstrução do projeto de crédito junto ao negócio comunitário, respeitando suas especificidades.

Se para negócios comunitários ainda incipientes, o acesso a crédito deve ser realizado em montantes menores e a partir da implantação de rotinas de gestão que possibilitem a boa experiência com o recurso financeiro, para empreendimentos que já tenham atuação econômica e comercial validada, o acesso ao crédito em volumes superiores deve estar condicionado à existência de documentos adequados e com cronograma de pagamento ajustado aos ciclos produtivos das cadeias de valor mobilizadas.

Dessa forma, ao possibilitar que o primeiro contato do negócio comunitário com a Conexsus seja iniciado pelo Programa de Assessoria para então, no momento oportuno, ser cedido o crédito, ampliam-se as possibilidades de o recurso cedido corresponder, de forma precisa, às demandas e capacidades do empreendimento, permitindo uma experiência satisfatória com o recurso financeiro e diminuindo o risco de inadimplência.

Esse foi o caso dos empreendimentos que acessaram a Plataforma de Finanças após participarem de outras frentes de trabalho da Conexsus. Uma vez que esse contato prévio permitiu a construção de diagnósticos qualificados acerca do momento vivido pelos empreendimentos, a possibilidade de iniciar as atividades de assessor com o acúmulo gerado pelas

atividades anteriores foi fundamental para o aprimoramento do processo e para a assertividade do projeto de crédito elaborado.

Um próximo passo a ser dado nesse aspecto refere-se ao fortalecimento da interação entre o Programa de Assessoria e a Plataforma de Finanças da Conexsus com outras instituições que atuam junto aos negócios comunitários (ONGs, entidades representativas, órgãos públicos etc.), de modo a permitir que os empreendimentos envolvidos com essas organizações, possam vir a acessar o crédito oferecido pela Conexsus.

Ao proceder desse modo, tem-se a vantagem de permitir que as análises a serem realizados pelo Programa de Assessoria possam contar com os acúmulos de conhecimento já sistematizados por essas instituições, fazendo com que o caminho para o acesso ao crédito, ou a identificação dos gargalos a serem superados, possa ser percorrido de modo rápido e efetivo. Vale destacar que iniciativas desse tipo já vêm sendo promovidas junto a algumas organizações parceiras, possibilitando a construção conjunta de soluções relevantes aos negócios comunitários.

No entanto, há casos em que as demandas dos empreendimentos não encontram eco entre os serviços ofertados pelos diferentes parceiros e instituições de apoio que atuam nos territórios. É o que ocorre, por exemplo, em relação à ausência de serviços jurídicos e contábeis adequados à realidade dos negócios comunitários que acessaram a LCE. Tendo em vista o estágio institucional ainda incipiente de muitos desses empreendimentos, são frágeis suas relações com contadores e advogados capacitados, com conhecimento sobre a legislação específica aplicada a esse tipo de negócio e com sensibilidade para ajustar-se às suas realidades.

Considerando a ausência desse serviço aos negócios comunitários, especialmente aqueles situados nos biomas Amazônia e Cerrado, percebe-se a necessidade de se estruturar uma rede de entidades e profissionais capacitados para atender as demandas contábeis e jurídicas dos empreendimentos que estão atuando nos territórios.



Igualmente, o desenvolvimento da LCE possibilitou a consolidação de uma visão mais clara sobre a realidade socioambiental das organizações participantes. Tendo em vista que diversos dos empreendimentos apoiados estão ainda em estágios iniciais de sua conversão para modelos produtivos sustentáveis, a percepção é de que também nesse caso faz-se fundamental a construção de parcerias com instituições locais que estejam territorialmente próximas aos empreendimentos para que a abordagem socioambiental seja expandida junto às suas bases sociais.

Nesse sentido, a disponibilização de recursos financeiros não apenas para os negócios comunitários, mas também aos extrativistas e agricultores envolvidos na conversão para modelos produtivos sustentáveis é central para a perenidade da iniciativa, viabilizando pequenos investimentos e a compra dos insumos adequados.

Para tanto, outras frentes de trabalho ancoradas na Plataforma de Finanças da Conexsus devem ser integradas ao arranjo já estabelecido entre Programa de Assessoria e CX Investimentos, como é o caso da Credi.Ambiental, que tem como foco principal o acesso ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) pelas pessoas físicas que constituem a base social dos empreendimentos. Ao tornar viável a capitalização financeira dos extrativistas, pescadores artesanais e agricultores familiares envolvidos no processo produtivo das cooperativas e associações, se possibilitará que as cadeias de valor da sociobiodiversidade sejam fortalecidas, diminuindo-se a pressão sobre os negócios comunitários que, em muitos casos, se veem obrigados a antecipar recursos à base social para que as safras

possam ser cultivadas ou coletadas.

Sob esse prisma, as atividades propostas pela Assessoria e a Plataforma de Finanças de Impacto da Conexsus devem ser entendidas como um conjunto de serviços financeiros e não-financeiros que tem como um de seus objetivos qualificar o relacionamento dos empreendimentos comunitários e de sua base social junto às instituições operadoras do Pronaf, possibilitando o esverdeamento dessa política pública.

Outro conjunto de aprendizados identificados durante o desenvolvimento da LCE está relacionado às atividades de formação de gestores dos negócios comunitários. Embora as ações de formação generalista tenham seu lugar de relevância junto a alguns empreendimentos, a experiência da LCE mostra que as atividades mais efetivas foram aquelas que se distanciaram do formato de curso ou aula e se aproximaram da resolução das necessidades objetivas e atuais dos negócios de forma prática.

Em vez de priorizar as ações de formação que pressupunham o próprio processo de aprendizagem dos gestores como um fim em si mesmo, os melhores resultados foram alcançados quando a formação foi entendida como um meio voltado para a solução de demandas concretas desses gestores de empreendimentos. Por isso, foi percebida a necessidade de se remodelar as atividades de formação já existentes para que passem a ser mobilizadas de forma customizada e direcionada aos negócios comunitários. Há também a clareza de que as iniciativas de formação devem ser estruturadas em formato híbrido, com atividades virtuais e encontros presenciais.

Em relação ao desempenho comercial dos negócios comunitários a LCE possibilitou diferentes aprendizados. Em que pese a coconstrução de planos de ação individualizados que permitam superar gargalos internos das cooperativas e associações que as impedem de acessar melhores mercados seja esforço necessário e relevante, há a percepção de que é fundamental desenvolver também arranjos comerciais sustentáveis que possibilitem a aproximação adequada entre os negócios comunitários e clientes qualificados. Ampliar o espectro de atuação de modo a envolver ambos os elos da cadeia produtiva (fornecedor e comprador) em uma relação comercial responsável e justa é fundamental para que se possa ir além do *matchmaking* entre negócios comunitários

e mercado, incluindo também novos critérios que permitam a perenidade do arranjo comercial de modo responsável.

Também nesse aspecto a possibilidade de mobilizar serviços financeiros adequados para a consolidação desse tipo de arranjo mostra-se importante para o fortalecimento das relações dos empreendimentos com o mercado, tendo em vista que o crédito cedido pela Plataforma de Finanças da Conexsus às cooperativas e associações diminui as pressões sobre os compradores, frequentemente demandados a antecipar recursos aos negócios comunitários. Desse modo, ampliam-se as possibilidades de construção de contratos de fornecimento que vão além da entrega do produto e incluem também outros fatores, como bônus por pagamento de serviços ambientais.

Por fim, destaca-se que todos esses desdobramentos de aprendizados identificados a partir da implantação da LCE devem estar inseridos em um esforço maior que tenha por objetivo ativar o ecossistema de negócios comunitários de impacto socioambiental de modo a ampliar a geração de renda no campo, com a conservação de biomas ameaçados e manutenção da floresta em pé.

Mapear, identificar e conectar os serviços já existentes e acessíveis a esses empreendimentos e seus territórios, assim como apoiar outras iniciativas e serviços inovadores que permitam a superação de gargalos que impedem o fortalecimento econômico e o impacto socioambiental das cooperativas e associações, devem servir de insumo para as iniciativas da Plataforma de Finanças da Conexsus. Assim procedendo, serão dados passos firmes no sentido do fortalecimento das cadeias de valor da sociobiodiversidade e da agricultura familiar sustentável.



CONEXSUS

CONEXÕES SUSTENTÁVEIS