

**EBPC****7ª EDIÇÃO**7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

**INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: a
Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara/SP
*INCUBATION OF SOLIDARITY ECONOMIC ENTERPRISES: the Public Incubator
of Creative and Solidarity Economy of Araraquara-SP***

Vivian Alves Pacheco, graduada em Administração Pública na Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", v.pacheco@unesp.br

Sergio Azevedo Fonseca, professor doutor na Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", sergio.fonseca@unesp.br

Eixo temático: 2. Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

A pesquisa pretende apresentar propostas para a metodologia de incubação de Incubadoras Públicas de Empreendimentos Econômicos Solidários, abordando o processo de incubação enquanto política pública de geração de trabalho e renda, tendo como referência uma incubadora pública municipal. O estudo partiu de uma coleta bibliográfica sobre a Economia Solidária e as incubadoras de empreendimentos econômicos solidários, juntamente com a observação participante natural e coleta documental da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara-SP. Isso resultou em um estudo de caso simples e uma análise qualitativa de caráter descritivo e investigação aplicada, para amparar a indicação de práticas para a sua metodologia de incubação. Desse modo, observamos como a estrutura do executivo e legislações municipais podem permitir, orientar e promover uma série de práticas a serem organizadas e executadas através da incubadora, as quais demandam planejamentos adaptados e adaptáveis para suprir as demandas iniciais e as que emergirem de cada EES ao longo do processo. A estruturação de uma metodologia adequada para o desenvolvimento dessas ações evita o descompasso e entraves com relação ao cumprimento dos prazos e à superação de cada etapa da incubação, atendimento desigual aos EES e o surgimento de maiores dificuldades e limitações. Portanto, para complementar as orientações já estabelecidas, é preciso considerar seus processos gerais contínuos e periódicos, internos e externos; as especificidades dos EES assistidos; e a definição do que pode haver dentro de cada etapa da incubação, com seu conteúdo e duração ideal.

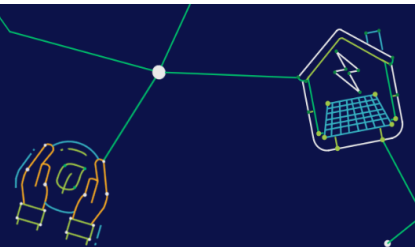
Palavras-chave: Economia Solidária. Empreendimentos Econômicos Solidários. Incubadoras. Metodologia de Incubação. Geração de Trabalho e Renda.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



Abstract

The research intends to present proposals for the incubation methodology of Public Incubators of Solidarity Economic Enterprises, approaching the incubation process as a public policy of generating work and income, having as reference a municipal public incubator. The study started with a bibliographical collection on the Solidarity Economy and on the incubators of solidarity economic enterprises and with a natural participant observation and documental collection of the Public Incubator of Creative and Solidarity Economy of Araraquara-SP. This resulted in a simple case study and in a qualitative, descriptive and applied investigation analysis, to support the indication of practices for its incubation methodology. This way, we observed how the structure of the executive and municipal legislation can allow, guide and promote a series of practices to be organized and executed through the incubator, which require adapted and adaptable plans to meet the initial demands and those that emerge from each SEE throughout the process. The structuring of an appropriate methodology for the development of these actions avoids mismatches and obstacles in terms of meeting deadlines and overcoming each stage of the incubation, unequal assistance to the SEE and incidents of greater difficulties and limitations. Therefore, to complement the established guidelines, it is necessary to consider the incubator's continuous and periodic general processes, internal and external; the specificities of the assisted SEE; and the definition of what is included in each stage of the incubation, with its content and ideal duration.

Key words: Solidarity Economy. Solidarity Economic Enterprises. Incubators. Incubation Methodology. Job and Income Generation.

1. Introdução

As complexas trajetórias das relações econômicas, sociais e do mundo do trabalho são indissociáveis, imbricadas de modo que seus desdobramentos condicionam a nossa realidade contemporânea nos mais diversos aspectos. Grandes transformações como a implementação da automação e da robótica em diversos postos tradicionais de trabalho, implicaram na redução de oferta de vagas de emprego. Outros fatores do contexto social, político, econômico e sanitário, como o advento da pandemia da COVID-19 em 2020, por exemplo, impactam nas atuais condições da população brasileira no que diz respeito às suas necessidades e oportunidades de trabalho e renda.

Diante do surgimento de crises das formas tradicionais de trabalho, são apresentadas alternativas. Segundo Gaiger (2009), a Economia Solidária nasce na



EBPC

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

7ª EDIÇÃO



Inglaterra do século XIX enquanto resposta aos transtornos sociais advindos do modo de produção capitalista industrial, propondo aos trabalhadores a propriedade dos meios de produção que utilizam, em um sistema de autogestão e cooperativismo operário em oposição à alienação do trabalho, à exploração da mais-valia e à competitividade que adoeciam a sociedade fabril da época. Observou-se, porém, o enfraquecimento da luta pelo cooperativismo em um contexto seguinte de melhorias de condições de trabalho, salariais e sociais. Singer (2002) afirma que “em vez de lutar contra o assalariamento e procurar uma alternativa emancipatória ao mesmo, o movimento operário passou a defender os direitos conquistados e sua ampliação”. Entretanto, novas crises econômicas e das relações de trabalho ao final do século XX provocaram, em diversos países, o ressurgimento da economia solidária e de iniciativas semelhantes.

Na América Latina surgiram arranjos como mercados populares, grupos de produção comunitária, associações, cooperativas, entre outros, caracterizados por serem organizações informais de grupos pequenos ou familiares visando o enfrentamento das dificuldades geradas pela questão social (RAZETO, 1999; SINGER, 2002). A partir da recessão dos anos 1980, segundo panorama traçado por Cambiaghi (2012), houve um crescente apoio às experiências coletivas de trabalho no Brasil, por parte do governo, da sociedade civil - na forma de entidades e movimentos sociais - e das instituições de ensino superior, possibilitando a expansão das experiências de economia solidária.

Em 1997 foi criado o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares – PRONINC, em parceria pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, o Banco do Brasil, a Fundação Banco do Brasil - FBB e o Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional – COEP, sendo responsável por fomentar a instituição e a manutenção de incubadoras de cooperativas por todo o país (FINEP, 2016). A partir de 2003, o PRONINC passa a integrar a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES, do Ministério do Trabalho, somado às ações que visavam a promoção do acesso a bens e serviços financeiros, infraestrutura, conhecimentos (formação, assessoramento e assistência técnica) e organização de processos de produção e comercialização para atender às principais demandas dos EES. (SILVA, 2011).

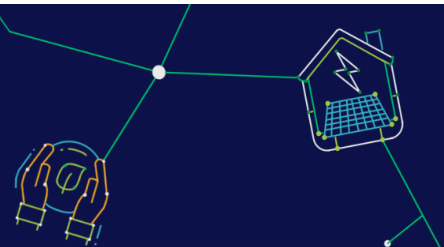
Apesar dessas e outras contribuições terem sido frutíferas, ao assumir a presidência em 2016, Michel Temer extinguiu a SENAES, e a presença da economia solidária no executivo federal foi reduzida a uma subsecretaria, vinculada à Secretaria de Relações do Trabalho, no Ministério do Trabalho. Desde então, em um cenário de desmontes e de descontinuidade de incentivos federais, houve um



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo

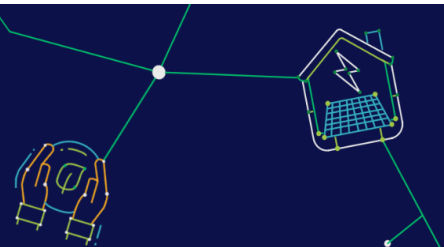


aumento de legislações subnacionais para instituir políticas de apoio à economia solidária, com a criação de instrumentos para efetivá-las (PRAXEDES, 2009). Junto a isso, universidades, movimentos sociais e redes que articulam EES mantiveram firme sua luta. É desse modo que a economia solidária no Brasil persiste enquanto alternativa às condições precárias de trabalho assalariado, enquanto forma de geração de renda (principal ou extra), e enquanto possibilidade de ruptura com o pensamento regido pela individualidade, pela competitividade e a consequente exclusão social.

A reflexão acerca da incubação de empreendimentos econômicos solidários é de grande importância, e a preocupação com políticas públicas de apoio aos EES e às incubadoras não é à toa: os grupos recém-criados possuem diversas dificuldades para se estabelecerem, conforme mencionam SANCHES e MORAIS (2020):

Os EES possuem fragilidades intrínsecas ao seu funcionamento, relacionadas a diversos fatores, tais como: i) falta de competência necessária por parte dos atores envolvidos, em termos de gestão e administração dos empreendimentos; ii) falta de experiência prévia, o que impede boas percepções de oportunidades de negócios, bem como da situação do mercado; iii) falta de interesse por parte dos agentes envolvidos em administrar e propor soluções para os problemas operacionais, administrativos, financeiros e econômicos dos empreendimentos; e iv) acesso restrito a recursos financeiros para a operacionalização e o fortalecimento dos empreendimentos etc.” (SANCHES e MORAIS, 2020, p. 4).

Uma incubadora, portanto, possui papel fundamental em seu território, atuando como ente que integra e que fomenta o ecossistema empreendedor solidário. Segundo Cruz (2004, apud FREITAS, FREITAS e DIAS, 2009), ao realizar seu trabalho, as incubadoras enfrentam adversidades diante de desafios econômicos, como: a organização do processo produtivo com a eficácia e a eficiência necessárias que lhes permita ao mesmo tempo viabilizar economicamente a empresa e garantir a autogestão/solidariedade, bem como acesso à créditos para financiamento e à mercados para comercialização; desafios pedagógicos, como o acesso e manejo de saberes de gestão, qualidade do produto, tomada de decisão, busca por tecnologias, preservação da saúde e do meio ambiente; e desafios sociopolíticos, ao intervir e – simultaneamente - preservar a autonomia dos empreendimentos, construindo a autogestão de forma permanente e potencializando a cidadania das pessoas.



Em adição, é perceptível uma baixa quantidade de estudos sobre incubadoras públicas de economia solidária, já que grande parte das pesquisas se dedica ao estudo de incubadoras tecnológicas universitárias. Ao observar as experiências de uma incubadora pública jovem do município de Araraquara/SP, a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária - IPECS, temos a oportunidade de sistematizar informações, dados e conhecimentos para o registro do trabalho desempenhado, conduzindo à formulação da seguinte questão de pesquisa: quais as medidas e processos de gestão capazes de contribuir para o aprimoramento do desempenho operacional da IPECS?

A pesquisa possui, portanto, o objetivo de apresentar propostas para a metodologia de incubação de Incubadoras Públicas de Empreendimentos Econômicos Solidários. Há quatro objetivos específicos que norteiam o objetivo geral. O primeiro objetivo consiste em abordar o termo Empreendimentos Econômicos Solidários, objeto do processo de incubação no âmbito da Economia Solidária. O segundo objetivo pretende identificar o que são as incubadoras de EES, compreendendo sua intencionalidade e metodologia. O terceiro objetivo tem o intuito de expor a respeito da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara-SP, discorrendo sobre a sua estrutura, funcionamento e necessidades. Por fim, o quarto objetivo visa contribuir com propostas para a metodologia de incubação da IPECS.

2. Desenvolvimento

2.1 Fundamentação teórica

Ao longo dos anos 1990 no Brasil, formou-se gradativamente um consenso em debates sobre economia solidária diante da adoção da terminologia “empreendimentos de economia solidária”. Segundo Gaiger (2017), o termo serviu desde então a diferentes finalidades, quer para delimitar o universo de atuação de entidades civis ou a abrangência dos programas de governo, quer para dar unidade às organizações participantes de redes, fóruns e outras formas de mobilização, quer ainda para fins acadêmicos, em pesquisas e trabalhos de teorização.

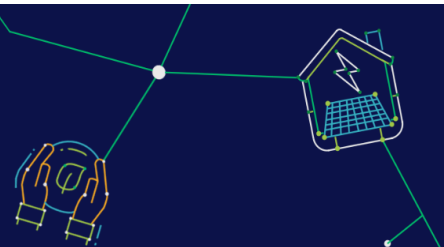
Os Empreendimentos Econômicos Solidários, como os define o mesmo Gaiger (2017), são organizações que devem ser geridas pelos trabalhadores que tomam parte das suas atividades, visando resultados econômicos e a legitimidade de sua redistribuição entre os membros, especialmente em contrapartida ao trabalho por eles prestado, e se determinam pela autogestão. Diversos experimentos de trabalho autogestionário no Brasil têm sido objeto de estudo e de



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



políticas públicas, analisados enquanto empreendimentos de economia solidária, e assim classificados principalmente como associações, cooperativas, empresas recuperadas, clubes de troca, finanças solidárias e entidades de apoio.

O contexto em que se desenvolveu esse modelo empreendedor, teve origem na incapacidade dos sistemas de bem-estar para responder adequadamente às novas necessidades de uma sociedade em rápida transformação. Excluídas da lógica que rege o mercado econômico tradicional e ignoradas pelas políticas governamentais, as necessidades coletivas percebidas como mais urgentes têm estimulado o desenvolvimento de formas inéditas de colaboração, levando as comunidades a cultivar projetos de solidariedade mútua que possam trazer uma contribuição significativa para o contexto em que se inserem (FERRAZ E DIAS, 2008).

O cooperativismo popular é o tipo mais emblemático de empreendimento econômico solidário, uma vez que, além de ser o tipo em que se encontram a maior parte dos casos no Brasil, toda a origem da economia solidária remete às concepções cooperativistas do século XIX. Ele pode incluir cooperativas de produção, prestação de serviço ou consumo, variando sempre em grau de estruturação. As cooperativas populares, no entanto, são marcadas por um alto nível de instabilidade proveniente de condições precárias de desenvolvimento dessas iniciativas, o que reflete as condições de vida das pessoas envolvidas (FRANÇA, 2006).

A viabilidade e a sustentabilidade econômica de iniciativas comunitárias é um desafio contínuo e importante. São necessárias diversas formas de apoio na fase de arranque para apoiar sua formação, como espaço físico, recursos humanos, capacitação, formação e treinamento, acesso a crédito, oportunidades de negócio, promoção e divulgação, trocas de experiências, parcerias e demais mecanismos de estímulo pertinentes. Assim, uma vez fortalecido o circuito econômico local e alcançada a autogestão por parte dos seus associados, o suporte de fora da comunidade não seria mais indispensável.

Programas de incubação de empreendimentos apoiam a diversificação das economias, comercialização de tecnologias e geração de trabalho e renda. De acordo com Polanyi (2000), as incubadoras de empresas visam ajudar empreendedores a traduzirem suas ideias em negócios viáveis e sustentáveis, orientando-os desde o início até a construção de um negócio crescente e próspero. A incubação fornece aos empreendedores as habilidades, redes e ferramentas necessárias para o sucesso de seus empreendimentos. O conceito evoluiu significativamente a partir das incubadoras arquetípicas da década de 1950, com



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



muitas propostas de vínculo efetivo de talentos, transferência de tecnologia, movimentação de capital e know-how técnico, a fim de alavancar o talento empreendedor e acelerar o desenvolvimento de novas empresas.

É objetivo de uma incubadora de empresas produzir empresas viáveis e independentes financeiramente. Os “graduados” da incubadora de empresas têm potencial para criar empregos, revitalizar bairros, comercializar novas tecnologias e fortalecer as economias locais e nacionais. Fundamental para a definição de uma incubadora de empresas é o fornecimento de orientações de gestão, assistência técnica e consultorias sob medida para as empresas jovens em crescimento. As incubadoras de empresas geralmente oferecem aos usuários acesso a espaços apropriados, serviços e equipamentos básicos compartilhados, serviços de suporte tecnológico e assistência na obtenção de financiamentos necessários (FERRAZ E DIAS, 2008).

Segundo Baltar e Dedecca (2006), existem três estágios de incubação: a Pré-incubação refere-se às atividades necessárias para apoiar o potencial empreendedor no desenvolvimento de sua ideia de negócio, modelo de negócios e plano de negócios. A Incubação diz respeito ao apoio dado ao empreendedor desde a fase de arranque até à fase de expansão. Normalmente este é um processo de médio prazo, durando geralmente os três primeiros anos de atividade da empresa recém-criada, que são os anos em que é seguro dizer se o novo empreendimento é bem-sucedido e tem boas chances de se transformar em uma empresa totalmente madura. As ações acionadas geralmente são acesso a financiamento, serviços de coaching e mentoring direto, bem como serviços de acolhimento e treinamentos específicos. Portanto, a incubação física, embora muito importante, é um subconjunto do processo. Já a Pós-incubação refere-se às atividades a serem desenvolvidas quando a empresa atingir a fase de maturidade, estando, portanto, pronta para caminhar com os próprios pés. A empresa sairá também da infraestrutura da incubadora, caso tenha sido incubada fisicamente.

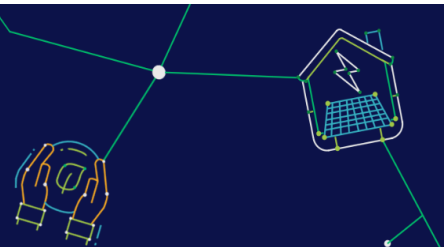
No Brasil, as incubadoras de empreendimentos econômicos solidários estão em sua maioria presentes nos ambientes universitários, como práticas extensionistas. A primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) nasceu em 1996, na Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A ITCP/COPPE-UFRJ surgiu visando democratizar o acesso à incubação, que em geral atendia a um setor privilegiado da sociedade, e promover a geração de trabalho e renda, aprimorando o seu papel na resolução de problemas sociais. A replicação dessa experiência por outras universidades do país resultou na formação



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



de uma Rede de ITCPs, objetivando “disponibilizar o conhecimento acadêmico às cooperativas populares, contribuindo para a formação e consolidação de iniciativas econômicas autogestionárias, viáveis economicamente e geridas solidariamente” (ITCP-COPPE/UFRJ, 1998). Já na gestão pública, a construção de políticas públicas locais permitiu pequenos avanços com a criação de instrumentos para efetivá-las, resultando no surgimento das primeiras incubadoras públicas municipais (PRAXEDES, 2009).

2.2 Metodologia

A presente pesquisa é fundamentada em uma coleta bibliográfica na qual buscou-se conhecimento sobre empreendimentos econômicos solidários, sobre incubadoras que atuam na Economia Solidária e suas metodologias de incubação, em publicações acadêmicas disponíveis em portais online, juntamente com a observação participante e pesquisa documental da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara-SP. No tratamento dos dados foi realizado um estudo de caso simples da IPECS com uma análise qualitativa, de caráter descritivo e de investigação aplicada para amparar a indicação de práticas para sua metodologia de incubação.

A pesquisa bibliográfica é um passo fundamental para conhecer, analisar e explicar os assuntos a serem abordados em uma pesquisa científica, com base em referências publicadas. A partir dela é possível conduzir o trabalho, estabelecendo parâmetros e conceitos necessários ao embasamento da análise e ao entendimento dos leitores. Assim, a pesquisa bibliográfica possibilitou a elaboração do referencial teórico que corresponde aos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa, além de orientar quanto à redação do estudo de caso e de permitir a identificação de práticas a serem propostas para a metodologia de incubação da IPECS.

A observação participante, por sua vez, envolve a natureza sensorial do pesquisador em um dado ambiente, a IPECS neste caso. Suas principais características, segundo Aktinson e Hammersley (1998), são a ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, o trabalho com dados qualitativos sem ter um esquema de análise de categorias previamente fixado e a análise de dados que envolvem interpretações explícitas dos significados das ações humanas. A autora deste trabalho integra a equipe de profissionais da IPECS, enquanto gerente do programa Coopera Araraquara, portanto essa configura-se uma observação participante natural, com entendimento integral sobre o dia a dia da incubadora, seus processos e desafios. Somado a isso, uma coleta documental permitiu a consideração de materiais pertencentes ao ambiente da IPECS que ainda não



receberam tratamento analítico, como seus editais de chamamento público e registros de atividades realizadas.

O estudo de caso simples, segundo Ventura (2007), destaca-se por sua característica de estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí. Com uma investigação qualitativa, a intuição do pesquisador foi exercitada para o aprofundamento da análise, com o tratamento de dados não expressos de forma numérica.

Nesse sentido, pelo método descritivo buscou-se estudar e apresentar características da IPECS e seu processo de incubação, considerando para a análise a possibilidade de relação entre variáveis. Para Vergara (2005), um método é descritivo na medida em que descreve os fenômenos ocorridos na dinâmica organizacional, e é de investigação aplicada uma vez que contempla intervenções, as quais estão dirigidas à solução dos desafios e problemas que envolvem os interesses da pesquisa. Portanto, ao analisar os dados coletados, buscou-se identificar práticas interessantes de serem replicadas e de compor uma metodologia de incubação padronizada para a IPECS.

2.3 Discussão dos resultados

Araraquara, município da região central do interior do estado de São Paulo, com cerca de 238.339 habitantes, possui um histórico rico de acontecimentos, iniciativas e elaborações de diversos atores sociais em torno da temática da economia solidária. A análise da dinâmica ecossistêmica da economia solidária em Araraquara foi explorada em Sanches e Moraes (2020) e Moraes e Bacic (2020), abordando sua organicidade e as articulações dos principais agentes envolvidos nesse processo.

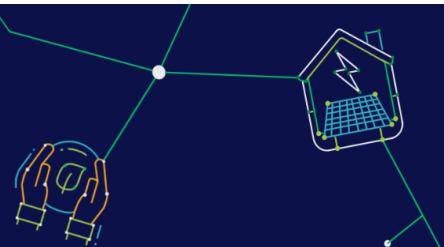
No âmbito das políticas públicas, a economia solidária começou a ser estruturada a partir de 2001 no município, e seu percurso até o ano de 2020 foi relatado em detalhes no artigo “A política pública de economia criativa e solidária de Araraquara/SP” (PAIVA, 2020). A Lei nº 7145/2009, que institui o Programa de Trabalho e Economia Social e Solidária, estabelece princípios fundamentais e objetivos da Política Municipal de Trabalho e Economia Solidária no município e dá outras providências, é a primeira legislação em Araraquara a mencionar a incubadora, ao autorizar sua criação e prever que ficará a seu cargo a incubação de empreendimentos econômicos solidários no município, enquanto um processo de formação, fomento, desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos modelos socioprodutivos coletivos e autogestionários, com a qualificação dos trabalhadores



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



para a gestão de seus empreendimentos e acesso a novas tecnologias. (ARARAQUARA, 2009)

Ainda em ARARAQUARA (2009), são definidos objetivos e instrumentos de ação para a incubadora e é determinado que deverão ser instituídos indicadores e metodologias de análise, com vistas ao monitoramento, aperfeiçoamento da política pública e avaliação das ações, dos projetos e das atividades a serem implementadas. A lei também prevê a destinação de equipamento público e equipe multidisciplinar para a incubadora. No entanto, a mesma só veio a ser instituída de fato em 2020, a partir do Decreto nº 12.338/2020.

Antes disso, em 2019, no âmbito da Coordenadoria Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária da Prefeitura Municipal de Araraquara, foi criado um projeto denominado “Cooperativismo como Porta para o Futuro”. Visando promover a organização de pessoas em situação de desemprego e de alta vulnerabilidade socioeconômica, em sua maioria beneficiários de programas de redistribuição de renda do município e egressos do sistema prisional, para a geração de trabalho e renda, o projeto deu suporte à formação de novas cooperativas de trabalho. Com o surgimento de demandas desses grupos por diversos tipos de apoio para viabilizar a sustentabilidade de seus EES, a gestão municipal decidiu por implementar a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária.

Assim, desde 2020, a IPECS tornou-se a principal ferramenta de apoio, fomento e consolidação de Empreendimentos Econômicos Solidários formados e em formação no município, tendo um papel fundamental na implementação da política pública de economia solidária local. Está alocada na Coordenadoria Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária, pertencente à Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo de Araraquara/SP. Suas atividades ocorrem em maior parte no Espaço Kaparaó, um centro de capacitação social e profissional municipal, porém dispõe de espaços descentralizados passíveis de serem cedidos aos empreendimentos incubados. A equipe da IPECS é composta atualmente pela Coordenadora Executiva de Trabalho e de Economia Criativa Solidária, pela Gerente de Economia Criativa e Solidária, pela Gerente do Programa Coopera Araraquara, por um Sociólogo de carreira e por um Técnico de Incubação, além de contar com estagiários.

O Decreto nº 12.338/2020 possibilita ainda a cooperação com universidades, bem como outras instituições governamentais e não governamentais, para orientar, auxiliar ou coordenar a execução dos projetos incubados. Também permite a realização de chamamento público para viabilizar a ampliação dos serviços de



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



gestão e assessorias técnicas necessárias para o desenvolvimento, consolidação e autonomia dos EES incubados (ARARAQUARA, 2020).

Para o monitoramento e avaliação da atuação da IPECS, foi definida uma Comissão de Gestão e Monitoramento, composta por três funcionários lotados na CETECS, um lotado na Secretaria Municipal de Gestão e Finanças, um lotado na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e um lotado na Secretaria Municipal de Cultura, responsável em definir os critérios de análise e indicadores de monitoramento, com vistas a aperfeiçoar a política pública e avaliar as ações desenvolvidas (ARARAQUARA, 2020).

No ano seguinte foi publicada a Lei nº 10.161/2021, que institui o Programa Coopera Araraquara e dá outras providências, visando estabelecer e implementar mecanismos institucionais e ações estratégicas que incentivem e apoiem a criação, o desenvolvimento, a consolidação, a sustentabilidade e a expansão de empreendimentos econômicos solidários, organizados em cooperativas ou sob outras formas associativas compatíveis com os critérios fixados pela Lei nº 7.145 de 27 de novembro de 2009 que instituiu a Política Municipal de Trabalho e Economia Solidária (ARARAQUARA, 2021).

O Programa Coopera Araraquara reforça e amplia as possibilidades de atuação da incubadora no fomento aos EES formalizados, cadastrados e selecionados pela IPECS, prevendo a oferta do processo de incubação e gestão, por meio de edital, para cooperativas e empreendimentos econômicos solidários, a concessão da utilização, vinculada às estratégias de incubação, de bens públicos a títulos precários e temporários às cooperativas e a empreendimentos econômicos solidários, a oferta de incentivos financeiros mediante chamamento público para início de negócio coletivo, custeio de despesas, aquisição de equipamentos e capital de giro, a oferta de formação e capacitação técnica e profissional e a oferta de assessoria técnica, contábil, jurídica e educacional (ARARAQUARA, 2021).

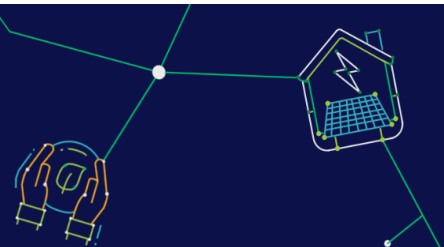
O interesse do poder executivo e o aparato legal do município permitem, orientam e promovem uma série de práticas a serem organizadas e executadas através da IPECS. Assim, anualmente, é realizado um processo seletivo por edital de chamamento público de cadastro e seleção de EES, nas modalidades de "Cooperativas Solidárias" e de "Associações e Coletivos Solidários", além de grupos informais. Caso selecionado, o coletivo deve assinar um Termo de Anuência e Monitoramento. No edital também constam informações sobre o funcionamento do processo de incubação da IPECS, composto de três etapas: pré-incubação, incubação e pós-incubação.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



A pré-incubação na IPECS visa o planejamento e promoção da viabilidade econômica e associativa do empreendimento, bem como a orientação e apoio à formalização e regularização. Possui duração prevista de cinco meses, conforme apontado no edital. De acordo com as respostas apresentadas, o EES pode entrar no processo alocado nessa etapa ou, caso a Comissão de Gestão e Monitoramento entenda que já foram superadas essas necessidades, ele pode ser enquadrado já na etapa de incubação.

A incubação visa consolidar a cultura autogestionária nos EES por meio de práticas decisórias democráticas e boas práticas de gestão, habilitando os participantes para a geração de trabalho e renda, disponibilizando espaços para instalação das suas sedes administrativas ou unidades de produção, capacitando e assessorando os EES para a implantação de um PNS – Plano de Negócios Solidário, organizando o trabalho e a gestão (contábil, tributária, financeira, processos, fiscal e de pessoal) dos EES, identificando e incorporando tecnologias de gestão, produção e comercialização, elaborando projetos de financiamento e crédito e inserindo os EES em estratégias de desenvolvimento local e de inclusão no mercado de produtos e serviços. Possui duração prevista de dezoito meses.

Passando por esses processos, o empreendimento pode ser "graduado" para a fase de pós-incubação, de duração indeterminada, na qual ainda pode ser fornecida assessoria técnica e capacitação teórica, profissional e social para empreendimentos operantes estabelecidos na forma de autogestão plena, com a elaboração de projetos para captação de recursos, desenvolvimento e aprimoramento de sistemas e métodos de gestão, formação para gestores, estudo de mercado e estudo de viabilidade de contratos e parcerias. A autogestão plena é uma característica de EES que atingiram a maturidade diante do processo de incubação, quando os cooperados assumem suas funções gerenciais de rotina sem mais depender de assessoria externa ao quadro para a tomada de decisão e o exercício da democracia.

No cotidiano da incubadora, percebe-se que o conjunto de possibilidades acima requer ainda esforços da equipe no sentido de elaborar planejamentos adaptados e adaptáveis para suprir as necessidades iniciais e as que emergirem de cada EES ao longo do processo. Esse percurso contempla a criação de planos de ações que permitam executar práticas adequadas para os empreendimentos, de forma organizada, simultaneamente com a identificação de falhas nos processos e aperfeiçoamentos. Uma padronização adequada para o desenvolvimento dessas ações pode evitar que haja descompasso e entraves com relação ao cumprimento



dos prazos e superação de cada etapa da incubação, atendimento desigual aos EES e o surgimento de maiores dificuldades e limitações.

Atualmente, a IPECS está dando suporte a dez empreendimentos, os quais somam 450 trabalhadores beneficiados pela atuação da incubadora, organizados e amparados para a geração de trabalho e renda através da Economia Solidária. Na tabela 1 estão os EES incubados, em suas respectivas fases de incubação, sua quantidade atual de membros segundo o mapeamento mais recente realizado pela IPECS, e seus principais ramos de atuação.

Tabela 1

Fase da Incubação	EES incubados na IPECS	Quantidade de membros atualmente	Principais ramos de atuação
Pré-Incubação	Associação das Mulheres do Assentamento Monte Alegre VI (AMA – Padoka)	6	Alimentação; panificação; confeitaria
	Associação das Mulheres Camponesas em Ação do Assentamento Bela Vista (AMCA)	7	Alimentação; agroecologia
	Associação Mãos que criam	6	Artesanato
Incubação	Cooperativa Costura e Arte	7	Vestuário; costura
	Cooperativa Morada Car	21	Transporte de pessoas; entregas
	Cooperativa Morada Express	7	Transporte de pessoas; entregas; marketplace
	Cooperativa Painelas Unidas	16	Alimentação; refeições; marmitas; coffee-break
	Cooperativa Sol Nascente	40	Coleta, triagem e beneficiamento de materiais; paisagismo; limpeza; jardinagem; compostagem

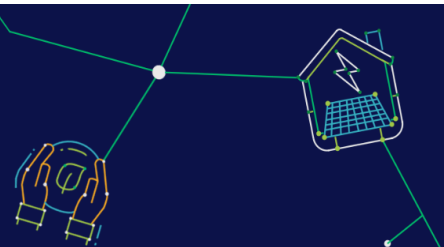


	Cooperativa Vitória Multisserviços	110	Coleta, triagem e beneficiamento de materiais; limpeza; zeladoria; pintura; jardinagem; portaria; serviços gerais
Pós-Incubação	Cooperativa Acácia	200	Coleta, triagem e beneficiamento de materiais recicláveis

Fonte: elaboração própria (2022)

Visando compreender as contribuições da IPECS para os EES ao longo desse ano, pôde-se observar que foram desenvolvidas atividades de formação e de capacitação técnica, profissional e de gestão, principalmente através de cursos sobre o cooperativismo, concessão da utilização, vinculada às estratégias de incubação, de bens públicos para sede e operação das cooperativas Sol Nascente, Vitória Multisserviços, Panelas Unidas e Morada Express, orientação técnica e contábil, e apoio para participação em chamamentos públicos de licitações, parcerias e contratações, possibilitando obter oportunidades de trabalho através da prestação de serviços ao município. Atualmente podemos observar contratos vigentes entre a Prefeitura Municipal de Araraquara e as cooperativas Acácia de Catadores, Coleta, Triagem e Beneficiamento de Materiais Recicláveis de Araraquara, Sol Nascente, Vitória Multisserviços e Panelas Unidas, além de um Termo de Colaboração para a Gestão e Operacionalização dos Restaurantes Populares com essa última.

Para a proposição de medidas e técnicas de gestão capazes de contribuir para o aprimoramento do desempenho operacional da IPECS, com a finalidade de complementar as orientações já estabelecidas, é preciso pensar nos processos que ela realiza ao longo do tempo: processos contínuos e periódicos internos e externos; processos que ocorrem antes, durante e após a publicação de um chamamento público para entrada de novos EES; e processos que pertencem às etapas de pré-incubação, incubação e pós-incubação dos grupos incubados. Anterior à publicação de um novo processo seletivo, por exemplo, seria interessante fixar a realização de um treinamento dentre os formadores da incubadora, identificando os atributos da equipe e ferramentas disponíveis naquele momento, preparando-os para as intervenções que virão e favorecendo a ideal distribuição de tarefas entre os mesmos.

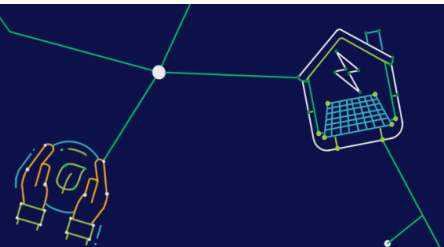


Diante dos grupos selecionados, é importante ter em mente os tipos de EES presentes, como as associações, as cooperativas e os grupos informais. Aos coletivos informais, durante a fase de pré-incubação, pode ser feita a apresentação das possibilidades associativas, construindo junto ao grupo a possibilidade de formalização e qual formato. Desde essa etapa, é importante a identificação e promoção dos princípios do cooperativismo e associativismo, estimulando que os grupos assumam o protagonismo diante do processo e construam com a incubadora as decisões a serem tomadas. Aos coletivos já estabelecidos na forma jurídica de associação ou de cooperativa, é necessária a realização de um diagnóstico da regularidade do empreendimento, diante do que a legislação determina.

É fundamental compreender o que pode haver e o que não pode haver dentro de cada etapa da incubação, com seu conteúdo e duração ideal. Planejar um caminho, com prioridades e sub-etapas, é importante para que a equipe da incubadora não fique sobrecarregada ou se disperse ao tentar suprir todas as demandas que se apresentarem. Especificidades do perfil dos EES (por exemplo: situação atual, objeto social, quantidade de cooperados e seu perfil, suas forças e fraquezas, saúde financeira, etc) devem ser identificadas para a reflexão sobre de que forma isso influencia no plano de ação a ser aplicado com cada empreendimento.

Uma incubadora possui também procedimentos que são permanentes e contínuos, como o planejamento, o monitoramento, a avaliação e o aperfeiçoamento de suas atividades e resultados. O Manual para a Implantação de Incubadoras (2000) afirma que o planejamento de uma incubadora é essencial, possibilitando a fundamentação da tomada de decisão quanto à sua implantação, um plano técnico para subsidiar sua operacionalização e o estabelecimento de seus rumos e suas estratégias presentes e futuras, além de facilitar a divulgação e promoção da incubadora, de forma a atrair empreendedores, instituições parceiras e apoio financeiro.

A elaboração e uso de materiais para as atividades, como manuais, cartilhas e outros documentos para orientação, pode facilitar a capacitação dos próprios membros da equipe da incubadora, bem como a compreensão dos grupos incubados a respeito do que lhes está sendo oferecido, o que estão realizando, de que forma e por qual motivo. O conhecimento a ser aplicado poderá, portanto, ser sistematizado de forma didática, registrado e estabelecido em um procedimento padrão que favorece o atendimento a todos os grupos que necessitarem de uma mesma tarefa.



Com relação às etapas de incubação, a pré-incubação costuma ser um momento de preocupação, incerteza e urgência por parte do coletivo que visa obter uma oportunidade de trabalho e renda. Nesse processo, há sub-etapas como sensibilização, formação e reuniões para o planejamento do EES, além de já poder haver a experimentação da produção ou prestação de serviço. A pré-incubação deve resultar em um coletivo com um plano de negócios solidário preliminar, apresentando viabilidade econômica e associativa.

Já a incubação é um processo de amadurecimento no qual busca-se a sustentabilidade do empreendimento. Ao atingir o momento da incubação com os EES, é preciso pensar como superá-lo, levando-os em direção à autogestão. Nessa etapa, pode ser pertinente prever a elaboração de projetos para o aprimoramento de seus processos, os quais podem ser apoiados através de estratégias de captação de recursos e parcerias. Além disso, é o momento para promover conhecimento e sanar demandas com relação ao atendimento à legislação, à gestão administrativa, à gestão de cooperados ou associados, à gestão financeira, jurídica e fiscal, à gestão da produção ou de serviços, a vendas e marketing, e ao alinhamento aos princípios da economia solidária, redes de cooperação e políticas públicas.

A incubação pode se considerar concluída quando os membros fundadores do coletivo demonstrarem conhecer os princípios da economia solidária na prática, realizando reuniões com periodicidade e tendo um corpo diretor em funcionamento, devidamente formalizados, isto é, tendo o seu próprio estatuto social, conhecendo o foco de sua produção e possuindo os conhecimentos básicos necessários ao planejamento e organização do EES.

Assim, na pós-incubação, o empreendimento já alcançou um patamar de maturidade, com capacidade para autogestão e potencial para escalabilidade, ampliação e diversificação dos serviços ofertados, bem como processos estáveis e estabilidade financeira. Dessa forma, devem ser previstos apoios pontuais, expansão e troca de recursos, avaliação dos resultados obtidos e manutenção do vínculo, enquanto oportunidade de aprender com o EES, usufruir de seus atributos e construir redes junto aos demais grupos. Em suma, dessa etapa deve resultar um EES autogestionário (produto), alinhado com os princípios da economia solidária.

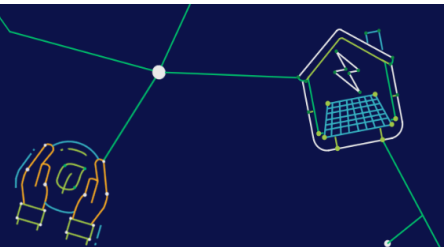
É necessário o estabelecimento, portanto, de uma periodicidade para a aplicação de uma avaliação que permita atualizar o estado de cada EES e seu reenquadramento nas etapas da incubação. No caso da IPECS, esse processo deve ser regido pela Comissão de Gestão e Monitoramento, estabelecida pelo Decreto nº 12.338/2020. As tarefas de monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento precisam constar na programação da equipe da incubadora e da referida comissão,



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



bem como as reuniões periódicas de planejamento e alinhamento, a fim de evitar que sejam preteridas e postergadas diante das necessidades dos EES do dia a dia.

A capacidade da incubadora para atender a essas e outras possibilidades, bem como para atender às variadas demandas dos EES incubados (e o entendimento de quantos grupos é possível incubar), deve ser objeto de análise. Diante do que for observado no dado momento, é preciso verificar a possibilidade de ampliação dessa capacidade, seja aumentando a equipe, estabelecendo parcerias, realizando compras e contratações, por exemplo, ou, caso não seja possível, admitindo a necessidade de restringir atendimento a determinadas situações.

3. Considerações finais

Assim, esse trabalho teve o objetivo geral de apresentar propostas para a metodologia de incubação de Incubadoras Públicas de Empreendimentos Econômicos Solidários, de modo a responder quais seriam as medidas e processos de gestão capazes de contribuir para o aprimoramento do desempenho operacional da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara-SP. Para atingir esse objetivo, foram articulados conhecimentos sobre empreendimentos econômicos solidários, sobre incubadoras que atuam na Economia Solidária no Brasil e sobre a IPECS, compreendendo seu funcionamento e seu papel enquanto política municipal.

Verifica-se que tais conhecimentos associados serviram de subsídio para a elaboração de apontamentos sobre a metodologia da referida incubadora. O estudo colaborou através do mapeamento dos processos internos e externos, sejam esses ininterruptos, periódicos ou pontuais, que possibilitem a gestão da incubadora e a realização do processo de incubação em si, visando identificar as possibilidades de ações contempladas em suas etapas. Entretanto, é necessário ressaltar que, atentando-se às especificidades dos empreendimentos incubados e às capacidades atuais da incubadora, é preciso ainda um movimento constante de planejamento, execução, avaliação e aprimoramento das atividades por parte da equipe, construindo junto aos EES um passo a passo em direção à autogestão.

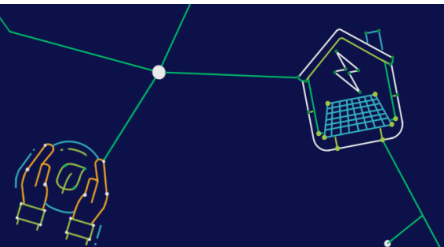
O estudo colaborou, portanto, ao propor um caminho para a estruturação de uma metodologia adequada ao desenvolvimento das ações de uma incubadora pública de EES, pautada no planejamento estratégico e na gestão organizacional da própria incubadora, assim visando maior eficiência ao evitar descompassos e entraves que dificultam o cumprimento de prazos e a superação de cada etapa da



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



incubação, bem como padronizando o atendimento aos empreendimentos incubados e antevendo o surgimento de dificuldades e limitações.

É essencial, ainda, a ampliação do debate em pesquisas futuras que tenham o intuito de se dedicar aos desafios e oportunidades de caráter econômico, pedagógico e sociopolítico que permeiam o processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários, em especial por parte das incubadoras públicas, visando o seu aprimoramento enquanto política robusta, replicável para a promoção do desenvolvimento territorial, a geração de trabalho e renda e a difusão dos demais princípios da Economia Solidária.

REFERÊNCIAS

AKTINSON, P; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (orgs). Strategies of qualitative inquiry. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 248-261.

ARARAQUARA. Decreto nº 12.338, de 11 de agosto de 2020. Institui a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária, subordinada à Coordenadoria Executiva do Trabalho e de Economia Criativa e Solidária, da Secretaria Municipal do Trabalho e do Desenvolvimento Econômico, e dá outras providências.

ARARAQUARA. Lei nº 7.145, de 27 de novembro de 2009. Institui o “Programa de Trabalho e Economia Social e Solidária”, estabelece princípios fundamentais e objetivos da Política Municipal de Trabalho e Economia Solidária no Município e dá outras providências.

ARARAQUARA. Lei nº 10.161, de 24 de março de 2021. Institui o Programa Municipal Coopera Araraquara e dá outras providências.

BALTAR, P. E. de A. DEDECCA, E. W. H. Mercado de Trabalho e Exclusão Social no Brasil. pp. 55-108. In: OLIVEIRA, C. A. B. de; MATTOSO, J. E. L. (eds.). Crise e Trabalho no Brasil. Modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta Editora, 2006.

CAMBIAGHI, B. P. Redes de cooperação para desenvolvimento em economia solidária: estudo de caso no município de São Carlos-SP. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

CATTANI, A. D. (org). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

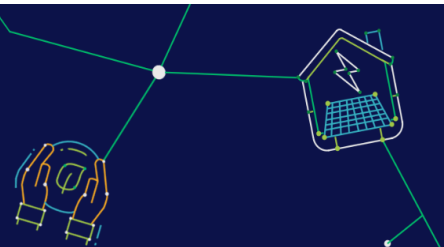




EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



FBES – FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Carta de Princípios da Economia Solidária. III Plenária Nacional da Economia Solidária, 2003. Disponível em:

<http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60> Acesso em 22 de novembro de 2022.

FERRAZ, D.L.S.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. *Organização & Sociedade*, vol. 5, n 46, p. 99-117, julho/setembro 2008.

FRANÇA, G. C. et al. Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. A Economia Solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; DIAS, M. M. Desafios metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Vivências*. Vol.5,N.8:p.53-61, Outubro/2009.

GAIGER, L. I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. 2017. Disponível em: www.ercosol.org.br. Acesso em: jan. 2022.

GAIGER, L. I. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 84, 2009.

GAIGER, L. I.; FERRARINI, A.; VERONESE, M. O Conceito de Empreendimento Econômico Solidário: Por uma Abordagem Gradualista. *Dados [online]*. 2018, vol.61, n.1, pp.137-169.

ITCP-COPPE/UFRJ (1998). *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: UFRJ

MORAIS, L.; BACIC, M. Social and solidarity economy and the need for its entrepreneuring ecosystem: current challenges in Brazil. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 98, 2020.

POLANYI K. *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino, 2000.

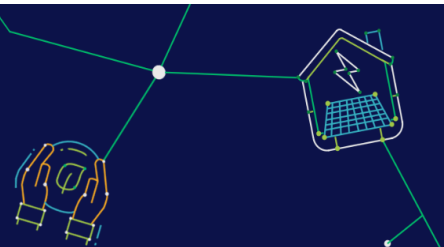
PRAXEDES, S. F. Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias. IPEA, 2009



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



RAZETO, L. In: G. F; G. M. (orgs): Educação Comunitária e Economia Popular. 2º ed; Cortez editora, São Paulo. 1999.

SANCHES, C. C.; MORAIS, L. P. Economia solidária e o ecossistema empreendedor solidário: o caso de Araraquara (SP). Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, v. 26, n. 68, 2020.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - SENAES. Atlas da Economia Solidária no Brasil. 2005. Brasília: MTE, SENAES, 2006.

SINGER, P. I. Introdução à Economia Solidária. 1ª ed. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SILVA, R. M. A. Políticas públicas de economia solidária: avanços, desafios e perspectivas. Diálogo (Canoas), v. 18. 2011.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, S. C. MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Editora Atlas, 2005.