

**Unesp**   
**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**Faculdade de Ciências e Letras**  
**Campus de Araraquara–SP**

VICTOR HUGO MORAES DE CASTRO

**A INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E  
SOLIDÁRIA DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA: Virtudes e  
Fragilidades**



ARARAQUARA — S.P.  
2024

VICTOR HUGO MORAES DE CASTRO

# **A INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA: Virtudes e Fragilidades**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências e Letras — Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

**Linha de pesquisa:** Desenvolvimento Socioeconômico, Instituições e Políticas Econômicas

**Orientador:** Prof. Dr. Leandro Pereira Morais

**Bolsa:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

C355i

Castro, Victor Hugo Moraes de

A Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária  
do Município de Araraquara : Virtudes e Fragilidades /  
Victor Hugo Moraes de Castro. -- Araraquara, 2024

176 p. : tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista  
(Unesp), Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara

Orientador: Leandro Pereira Morais

1. Economia Solidária. 2. Incubadoras Solidárias. 3.  
Incubadoras Públicas. 4. Tecnologia Social. 5. Economia  
Social e Solidária. I. Título.

VICTOR HUGO MORAES DE CASTRO

# A INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA: Virtudes e Fragilidades

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Conselho, Programa de Pós em Economia da Faculdade de Ciências e Letras – UNESP/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

**Linha de pesquisa:** Desenvolvimento Socioeconômico, Instituições e Políticas Econômicas

**Orientador:** Prof. Dr. Leandro Pereira Morais

**Bolsa:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

Data da defesa: 23/02/2024

## MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

---

**Presidente e Orientador: Prof. Dr. Leandro Pereira Morais**  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

---

**Membro Titular:** Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

---

**Membro Titular:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila Capacle Paiva  
Coordenadoria Executiva de Trabalho e de Economia Criativa e Solidária / Prefeitura Municipal de Araraquara.

**Local:** Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras  
UNESP – Campus de Araraquara

## AGRADECIMENTOS

À banca examinadora, pelo interesse, disponibilidade e contribuições ao trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Pereira Morais, pela parceria e oportunidades.

À minha família, que sempre foi uma rede de apoio e me proporcionou diversas oportunidades.

À Milena Rodrigues, que sempre contribui para a entrega de cada uma das minhas publicações.

Aos meus colegas do programa de Pós-Graduação, especialmente Julia Ruiz e Bruno Marchetti, por dividirem momentos, aflições e opiniões.

Ao grupo ATDB que continua me motivando a crescer e querer mais

À Isabelle Nakamatsu e Flávia Marques, não apenas por dividirem um teto comigo, mas por tornarem os dias mais alegres.

E a todas as pessoas que demonstraram interesse pelo trabalho e compartilharam momentos importantes durante meus estudos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## RESUMO

As incubadoras têm se constituído como uma estrutura essencial de fomento e consolidação de empreendimentos. As incubadoras sociais ou solidárias, em especial, atuam com uma preocupação social, para a diminuição da pobreza e a criação de oportunidades de geração de renda e trabalho digno para grupos precarizados. Estas instituições atuam sobre os princípios da Economia Solidária e atendem exclusivamente empreendimentos econômicos solidários (EESs). Sua atuação é importante para a construção e manutenção do que vem a ser chamado de ecossistema empreendedor solidário, uma comunidade de atores econômicos públicos e/ou privados que interagem em uma região, impactando o desempenho de toda a economia de uma localidade. Em Araraquara-SP, foram criados diversos programas que buscam a inclusão social e produtiva por meio da geração de renda, de forma coletiva e participativa, através da política pública de Economia Solidária do município. Entre elas, destaca-se a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS), instituição de fomento, e apoio a EESs. O objetivo desta pesquisa é analisar as atividades desenvolvidas pela IPECS como instrumento público, municipal e solidário de fortalecimento dos grupos locais e, portanto, do ecossistema empreendedor solidário. E, assim, dar visibilidade a uma iniciativa municipal, já que a incubação solidária é atualmente concentrada nas universidades, de forma a servir de exemplo a gestores de políticas públicas. Para isto, é realizada uma triangulação metodológica entre análise documental, observação empírica e entrevistas semiestruturadas com agentes de incubação e com trabalhadores de EESs incubados pela instituição. A IPECS é semelhante a outras incubadoras pela estrutura de sua metodologia de incubação, entretanto, traz uma nova atividade não observada anteriormente, o direcionamento dos EESs para a conquistas de contratos públicos de prestação serviço. Além disso, entre os principais resultados estão: a IPECS consegue formalizar, dar apoio e graduar EESs, porém, falta uma metodologia de incubação definida, padronizando as atividades do processo; há dificuldade em apoiar grupos que não conseguem competir por contratos públicos da prefeitura; e a percepção de que o quadro de funcionários parece ser insuficiente para gerir as atividades, fator que impacta diretamente os resultados da instituição.

**Palavras-Chave:** Economia Solidária; Incubação Social; Incubação Solidária; Tecnologia Social.

## ABSTRACT

Incubators have become an essential structure for the promotion and consolidation of enterprises. Social or Solidarity incubators, in particular, act with a social concern, to reduce poverty and create opportunities for generating income and decent work for precarious groups. These institutions operate on the principles of the Solidarity Economy and serve exclusively Solidarity Economic Enterprises (SEEs). Their work is important for the construction and maintenance of what is called the solidarity entrepreneurial ecosystem, a community of public and/or private economic actors that interact in a region, impacting the performance of the entire economy of a locality. In Araraquara-SP, several programs have been created that seek social and productive inclusion through income generation, in a collective and participatory way, through the municipality's public Solidarity Economy policy. Among them, the Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS) stands out, an institution of promotion and support for SEEs. The objective of this research is to analyze the activities developed by IPECS as a public, municipal, and solidarity instrument for strengthening local groups and, therefore, the solidarity entrepreneurial ecosystem. And, thus, to give visibility to a municipal initiative, since solidarity incubation is currently concentrated in universities, in order to serve as an example to public policymakers. For this, a methodological triangulation is carried out between documentary analysis, empirical observation and semi-structured interviews with incubation agents and with workers of SEEs incubated by the institution. IPECS is similar to other incubators by the structure of its incubation methodology, however, it brings a new activity not previously observed, the guiding to the conquest of public contracts for service provision. In addition, among the main results are: IPECS can formalize, support and graduate SEEs, however, a defined incubation methodology is lacking, standardizing the activities of the process; there is difficulty in supporting groups that cannot compete for public contracts from the municipality; and the perception that the staff seems insufficient to manage the activities, a factor that directly impacts the results of the institution.

**Keywords:** Solidarity Economy; Social Incubation; Solidarity Incubation; Social Technology.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ESOL	Economia Solidária
EES	Empreendimento Econômico Solidário
IPECS	Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária
ITCP	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
PPA	Plano Plurianual
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária no Brasil
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
INCAMP	Incubadora de Empresas de Bases Tecnológica da UNICAMP
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
Rede Unitrabalho	Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho
PRONINC	Programa Nacional de Incubação de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários
ITES	Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários
PMPA	Prefeitura Municipal de Porto Alegre
DEGER	Departamento de Geração de Emprego e Renda
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
PMES	Programa Municipal de Economia Solidária
SBCSol	Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo
UFG	Universidade Federal de Goiás
IES	Instituição de Ensino Superior
NEESC	Núcleo de Estudos em Economia Solidária e Cidadania
FCLAr	Faculdade de Ciências e Letras da Unesp Araraquara
CESS	Coordenadoria Executiva de Economia Social e Solidária
INCONESP	Incubadora de Cooperativas Populares do Nordeste de São Paulo
CETECS	Coordenadoria de Trabalho e Economia Criativa e Solidária
NEPESC	Núcleo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária, Criativa e Cidadania



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 ECONOMIA SOLIDÁRIA .....	15
2.1 Definição conceitual e os Empreendimentos Econômicos Solidários .....	15
2.2 Ecossistema empreendedor solidário.....	18
2.3 Incubadoras empresariais e incubadoras solidárias .....	21
2.4 Institucionalização e trajetória brasileira da ESOL .....	24
3 EXPERIÊNCIAS DE INCUBAÇÃO SOLIDÁRIA NO BRASIL .....	27
3.1 O início da incubação solidária no Brasil: o movimento universitário .....	27
3.2 Experiências públicas de incubação solidária .....	29
3.3 Metodologias de incubação solidária .....	37
4 O ESTUDO DE CASO DA IPECS.....	44
4.1 Hélice tripla e a trajetória da economia solidária em Araraquara-SP .....	44
4.2 A formação da incubadora e seu contexto .....	47
4.3 O processo de incubação e serviços prestados .....	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXO A — Questionário Piloto.....	86
ANEXO B — Edital de Chamamento Público IPECS .....	87
ANEXO C — Comunicados de oferta de cursos IPECS .....	113
ANEXO D — Parecer Técnico da IPECS para monitoramento e avaliação de EESs incubados .....	117
ANEXO E — Transcrição das entrevistas realizadas .....	128

## 1 INTRODUÇÃO

A existência de incubadoras de empresas, tecnológicas, mistas e privadas têm se constituído num fenómeno mundial. Originadas como uma estrutura de apoio para assessorar um empreendedor individual ou um grupo na sua formação e inserção no mercado, a incubação tem sido utilizada para aumentar o nível tecnológico de empresas existentes e para criar negócios (Kirsch, 2007).

As incubadoras sociais ou solidárias, diferentemente das incubadoras de empresas, atuam para integrar políticas sociais para a diminuição da pobreza, propiciando a qualificação profissional e a criação de oportunidades de geração de renda para grupos precarizados. Estas dedicam-se a atender Empreendimentos Econômicos Solidários (EESs), seguindo os princípios da Economia Solidária, e oferecem apoio e estrutura aos grupos recém-criados por serem geralmente formados por pessoas com perfil de baixa escolaridade que não tem experiência com atividades técnicas, financeiras ou administrativas, por exemplo (Souza et al., 2006; Kirsch, 2007).

A incubação de EESs tem seu surgimento na universidade, através das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), vinculando ensino, pesquisa e extensão (Velloso, Moraes, Menezes, 2020). No entanto, a parceria do poder público local com as universidades já foi observada anteriormente, segundo Kirsch (2007), com assessoramento de grupos encaminhados por programas de prefeituras. E, atualmente, há um movimento de criação de incubadoras públicas de Economia Solidária, vinculadas ao governo municipal e/ou estadual.

Políticas públicas como esta, de apoio aos EESs, são de suma importância para o que será discutido como o “ecossistema empreendedor solidário” — que se refere a rede de relações entre atores e agentes do território local, direta ou indiretamente conectados ao funcionamento dessas organizações (Moraes, 2013).

No município de Araraquara, diversas políticas públicas foram criadas para promover as práticas solidárias, tornando a cidade referência na área (Sanchez, 2019; Paiva; Silva, 2020). Dentre suas iniciativas, a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS) vem se destacando como “principal ferramenta de apoio, fomento e consolidação de Empreendimentos Econômicos Solidários” (Pacheco, 2023, p. 23).

O caso das pesquisas de Esteter (2021) e Pacheco (2023), por exemplo, que estudaram a IPECS, apontam as suas fases de incubação, o que é tratado em cada uma delas e o quadro de EESs incubados em um certo momento do tempo. Apenas com estas informações, não há como entender o que é feito no dia a dia da incubadora, nem como saber se houve desenvolvimento dos EESs durante o processo de incubação ou se houve grupos que deixaram o processo.

Desta forma, foi definido que, para realizar uma análise, é necessário um estudo que conte com os relatos de quem acompanhou o desenvolvimento dos EESs ao longo do tempo e ajudou a montar a metodologia de incubação. Além da visão dos agentes incubados, para que sejam entendidas todas as atividades realizadas e como elas impactaram os diferentes grupos.

A pesquisa tem como objetivo avaliar o desempenho da IPECS, analisando as atividades desenvolvidas como um instrumento público, municipal e solidário de fortalecimento dos grupos locais e, portanto, do ecossistema empreendedor solidário. Por suas atividades estarem ativas por um curto período, não houve ainda um momento para olhar para seu desempenho. Ainda, é importante mencionar, que há uma escassez de literatura sobre avaliação de desempenho de incubadoras solidárias. Desta forma, a pesquisa busca entender as virtudes e fragilidades em atingir os resultados esperados, ou seja, a formação e consolidação de EESs.

Desta forma, serão apresentados os elementos constituintes de uma incubadora municipal pública de economia solidária, além de fatores institucionais decisivos para sua criação, como quais políticas públicas foram criadas. Será possível dar visibilidade a este tipo de iniciativa, que atualmente é concentrada nas universidades públicas, de forma a servir de exemplo a formuladores e gestores de políticas públicas.

A principal justificativa em estudar uma instituição de ESOL dá-se pela ambição de alcançar uma alternativa viável à formação de renda e trabalho digno que possa ser aplicada à realidade da economia brasileira, não se apoiando no assistencialismo (uma solução a curto prazo que não resolva os verdadeiros problemas) mas no associativismo, ou seja, na integração de pessoas de forma econômica e social. Uma alternativa que trabalhe com os princípios da economia solidária e possa trazer novas perspectivas para indivíduos que encontram poucas oportunidades de geração de renda e lutam para sobreviver.

A escolha do município de Araraquara como alvo desta dissertação deve-se por ser uma localidade com diversas experiências sobre o tema, tendo em vista a criação de diversas ações de Economia Solidária que contribuem para gerar possibilidades de avanços na construção do ecossistema empreendedor solidário no território.

Já o foco na incubadora pública municipal de Araraquara deve-se, além de uma familiaridade do autor com a instituição, a sua importância e abrangência dentro do ecossistema empreendedor solidário da cidade. Além disso, a instituição é um dos poucos exemplos de um projeto público e municipal de incubação de EESs no Brasil. Essas dimensões — municipal, pública, solidária — tornam a experiência rica para análise das ações das políticas públicas para a sustentabilidade de novos EESs e para manutenção do espaço empreendedor solidário.

É importante destacar como há uma literatura rica sobre as incubadoras solidárias ligadas à universidade, porém, há uma escassez sobre as experiências públicas, sejam municipais ou estaduais, sendo uma das justificativas da pesquisa, contribuir para preencher esta lacuna na área.

Partindo do pressuposto de que existem dificuldades inerentes à formação e consolidação de EESs, entende-se que um processo de incubação é vital para a sustentabilidade dessas organizações e para a construção de um ecossistema empreendedor solidário no município de Araraquara. Ou seja, a existência de uma incubadora de EESs pode possibilitar a criação, manutenção, emancipação e sustentabilidade destes grupos no território e, portanto, entende-se que contribui com o desenvolvimento socioeconômico local.

Serão expostas outras metodologias de incubação solidárias públicas e universitárias, a fim de encontrar divergências e pontos em comum, entretanto não é o objetivo da pesquisa realizar uma comparação. Por não haver uma padronização no método de incubação, os processos de cada incubadora são distintos em diversos pontos e a IPECS deve ter personalizado seu perfil de atendimento para as características sociais e locais da região, dificultando comparações entre os trabalhos e resultados de diferentes iniciativas.

Esta pesquisa é um estudo de caso de natureza qualitativa com propósitos descritivos e exploratórios. Segundo Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto atual, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para tal, segundo o autor, a investigação de um estudo de caso expressa uma situação tecnicamente única em que há mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, para isso, deve-se basear em diversos pontos de evidência, com um triângulo metodológico. Nesta pesquisa este triângulo forma-se mediante: 1) entrevistas semiestruturadas com agentes da incubadora e incubados; 2) pesquisa documental de relatórios, atas e pareceres e; 3) observação empírica junto à observação participante.

A observação participante deve-se ao autor ter trabalhado como estagiário durante um ano na IPECS, durante o segundo semestre de 2020 e primeiro semestre de 2021, através do Programa “Jovem Cidadão”. Portanto, o autor esteve presente nas primeiras atividades realizadas e, atualmente junto à pesquisa, pôde avaliar diversos fatores importantes para complementar sua análise.

A pesquisa enquadra-se como um estudo de caso exploratório que, segundo Gil (2002), são aqueles que: “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (Gil, 2002, p.41). Assim, o planejamento deste tipo de pesquisa é flexível e geralmente envolve uma revisão bibliográfica para “construção da teoria” (Yin, 2015), entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o objeto pesquisado e análise de exemplos que auxiliem na compreensão.

Já Stake (2000) atribui aos estudos de caso três categorias: intrínseco, instrumental e coletivo. Em um estudo intrínseco, o pesquisador deseja melhor compreensão de um caso específico, assim, não é um estudo realizado para representar outros casos, ou porque ilustra uma característica ou problema particular, ou para construir uma teoria (apesar disto poder ser feito em alguns casos), mas porque, em toda a sua particularidade e banalidade, este caso em si é de interesse.

O estudo instrumental é definido pelo autor como um caso particular examinado principalmente para fornecer direções sobre um problema ou redesenhar uma teoria. Assim, o caso é de interesse secundário, desempenha um papel de apoio e facilita a compreensão de outra coisa. O caso estudado ainda é aprofundado e suas atividades detalhadas, mas tudo porque isso ajuda o pesquisador a perseguir o interesse externo. Já o estudo coletivo tem ainda menos interesse num caso particular. Um pesquisador pode estudar conjuntamente uma série de casos para investigar um fenômeno, uma população ou uma condição geral. Eles são escolhidos porque se acredita que os compreender levará a um melhor entendimento, talvez a uma melhor teorização, sobre um número ainda maior de casos.

Sendo esta pesquisa enquadrada no tipo de estudo de caso intrínseco, a categoria que tem o maior foco no próprio objeto da pesquisa, já que o objetivo não é enquadrar a IPECS em alguma teoria ainda maior, mas evidenciar o caso como um fenômeno de interesse.

Segundo Gil (2002), os estudos de casos encontram muitas objeções à sua aplicação nas Ciências Sociais, uma delas sugere a falta de rigor metodológico, ou seja, uma preocupação com vieses que comprometam os resultados neste tipo de pesquisa. Cabe ao pesquisador redobrar seus cuidados no planejamento, coleta e análise de dados para minimizar qualquer

viés, preocupando-se de não generalizar o caso — outra objeção — mas entender o que ele representa no todo, proporcionando um panorama do problema.

Para levantamento de informações relevantes através da entrevista foram delimitados para serem entrevistados funcionários da instituição que possam agregar com informações importantes sobre o processo interno da incubadora e, também, trabalhadores de empreendimentos solidários que tiveram contato direto com a IPECS, a fim de entender sua visão sobre o processo de incubação.

A equipe da IPECS é composta 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 um corpo de estagiários.

Os agentes de incubação entrevistados foram a Gerente do Programa Coopera Araraquara e o sociólogo de carreira, além de três participantes de EESs atualmente incubados pela IPECS: o presidente da Cooperativa Sol Nascente; a presidente da Associação Mãos que criam; e um cooperado e membro do conselho fiscal da Cooperativa Morada Car. As entrevistas tiveram duração de 45 minutos até 60 minutos.

Foram definidos dois agentes da incubadora observando o quadro de funcionários e entendendo que suas experiências seriam suficientes para atender as demandas da pesquisa. Enquanto o número de entrevistados dos EESs foi definido a fim de recolher uma amostra do quadro de incubação com iniciativas que tenham passado por diferentes experiências em diferentes pontos do processo. Algumas experiências mostraram-se muito similares, fugindo ao recorte da pesquisa entrevistar todos os EESs.

Foi escolhida a Cooperativa Sol Nascente por ser uma das três primeiras cooperativas a completar o processo de incubação e ser graduada recentemente, sendo um EES com um maior grau de maturidade que está no processo desde sua formalização. Também foi escolhida a Cooperativa Morada Car, um EES que surgiu de lideranças de outra cooperativa que se repartiu, estando cerca de um ano e meio no processo, para entender o que a IPECS pôde fazer pelo EES na fase de pré-incubação e começo da incubação.

Finalmente, a Associação Mãos que Criam foi escolhida para compreender as diferenças entre o atendimento da incubadora a um grupo com mais experiência e processos mais definidos, tendo em vista que o EES é anterior a criação da IPECS, com mais de 15 anos, porém foi direcionada para o processo de pré-incubação, uma fase inicial de suporte.

Os participantes foram convidados para participar da entrevista presencialmente na própria incubadora ou nas sedes dos EESs. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constando de forma clara e acessível sobre a pesquisa e seus riscos, estando conforme a Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, a qual determina diretrizes éticas particulares para as pesquisas da área de ciências humanas e sociais (BRASIL, 2016).

As entrevistas foram realizadas em agosto de 2023, no Espaço Kaparaó, onde também funciona a IPECS atualmente, com os dois agentes de incubação e com o entrevistado da Morada Car. Já as outras entrevistas foram realizadas nas sedes dos próprios EESs, para maior conforto dos participantes. As entrevistas foram baseadas no questionário piloto, vide anexo A. Este questionário qualitativo foi pensado a fim de obter informações das práticas da incubadora através da experiência pessoal daqueles que estão envolvidos em seu dia a dia, o que não pode ser entendido apenas pelo seu edital (Anexo B). Além disso, as entrevistas foram gravadas em formato de áudio e transcritas através de um software especializado.

Busca-se entender, através das perguntas, como foi montada a metodologia de incubação atual, ou seja, quais foram suas inspirações e bases. Como é a rotina de reuniões com os empreendimentos, a fim de entender a frequência dos encontros e suas pautas e quais são as principais ferramentas utilizadas para viabilidade econômica e associativa. Além disso, como foram, até agora, as experiências dos EESs incubados, ou seja, desde que começou o processo, quais capacidades foram destaque do esforço dos incubadores tendo sido trabalhadas junto aos empreendimentos.

Por fim, foi buscado compreender o progresso dos EESs durante todo o processo de incubação, desde a seleção por meio do edital até a conclusão da graduação, a fim de compreender o processo de incubação da instituição e os obstáculos enfrentados.

Para tal, neste trabalho encontra-se a seguinte estrutura: no próximo capítulo serão discutidas definições importantes da ESOL e da incubação solidária, para evitar duplicidades visto a complexidade de definições que envolvem o tema. Além disso, há uma seção dedicada ao histórico da ESOL no Brasil, permeando seus principais marcos até os dias atuais. Assim, é construída uma base teórica para discutir incubadoras solidárias no contexto brasileiro.

O capítulo três é dedicado a compreender a incubação solidária no Brasil, evidenciando sua origem no movimento das incubadoras tecnológicas universitárias e o cenário atual. Além disso, são reunidas experiências públicas municipais e estaduais de incubação solidária, a fim de dar maior destaque a essas iniciativas. E, por fim, são expostas similaridades e diferenças

entre diversas metodologias de incubação, a fim de criar base para análise das atividades exercidas na IPECS.

O quarto capítulo apresenta o caso da IPECS Araraquara desde sua origem, os serviços ofertados pela instituição e os EESs incubados. Aqui será possível entender os objetivos e compromissos da instituição com o seu processo de incubação.

No quinto capítulo serão analisados os documentos fornecidos e as respostas das entrevistas para avaliar como funcionam suas atividades, como os incubadores assistem os EESs que passam por sua estrutura e como os incubados observam o processo de incubação, a fim de traçar um panorama desse instrumento de política pública.



## 2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

### 2.1 Definição conceitual e os Empreendimentos Econômicos Solidários

Os conceitos deste tema são complexos, sendo difíceis de definir. Tais termos abrangem a Economia Social, Economia Solidária, Economia Social e Solidária, entre outras vertentes como Economia do Terceiro Setor e Setor Não-Lucrativo. Primeiramente, é importante deixar claro que apesar de serem metodologicamente diversos, os movimentos sociais encontrados são empiricamente observáveis em diversas experiências como agentes socioeconômicos em prol do trabalho e da renda (Vieira, 2005).

Não havendo, porém, uma delimitação das fronteiras, torna-se mais complicada a conceituação e pesquisa do tema. Isto se dá pela diferença de abordagens, atuações e comportamentos desses movimentos em diferentes territórios e práticas, que adotam diferentes terminologias. Este problema de polissemia acaba por dificultar a definição do conjunto de organizações que integram o setor e por isso, é importante antes de começar qualquer discussão, situar o que significa a ESOL e o que ela aborda, discriminando os diferentes termos utilizados (Morais, 2013).

Dentro de diversos conceitos, Moreno e Chaves (2006) destacam os três mais definidos na literatura ocidental. São eles: 1) Economia Social — O mais antigo e o termo mais consolidado na Europa; 2) Setor “Non-Profit” — Contrastando a natureza do setor com a lógica capitalista, mais utilizado na América do Norte e; 3) Economia Solidária — O mais recente e considerado por diversos autores como um subconjunto da ES, muito utilizado na América Latina.

Assim, como em Moraes (2013), partimos da premissa de que a Economia Social contempla as três categorias acima e a ESOL é definida como um subgrupo dentro da Economia Social. O conceito de ESOL tem uma utilização mais ligada à América Latina e representa um universo mais restrito, abarcando apenas organizações com objetivos econômicos que prezam pela manifestação popular em um contexto de exclusão financeira. Utilizando-se de gestão democrática, respondendo aos princípios solidários, como a autogestão, igualdade e com forte apelo político (Rodríguez, 2017; Sanches, 2019; Gaiger, 2021).

Mesmo sendo o objetivo desta parte, há riscos em delimitar a Economia Solidária. Primeiro, ao fazer uma delimitação muito ampla, qualquer atividade que tenha o princípio da solidariedade seria encaixada e, do mesmo modo, fazendo uma delimitação mais restrita, é possível deixar de fora uma ampla gama de experiências. Além disso, é preciso tomar cuidado

ao abraçar e comparar experiências internacionais que com tantas diferenças podem confundir o que as iniciativas têm em comum (Velloso, Morais, Menezes, 2020).

A fim de optar por uma definição, este trabalho segue a linha de pensamento do professor Paul Israel Singer, cujos trabalhos estão entre as primeiras e mais importantes publicações sobre o que se convencionou chamar de ESOL. O autor é um dos maiores estudiosos das propostas cooperativistas e solidárias no Brasil e no mundo e já esteve no comando da Secretaria Nacional de Economia Solidária no Brasil (SENAES), de 2003 a 2016.

Segundo Singer (2002a), Economia Solidária é um outro modo de produção, alternativo ao capitalismo, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. Segundo o autor, a relação capital-trabalho mudaria radicalmente quando comparada ao capitalismo, além de que, com uma organização autogestionária nas instituições, haveria o fim da hierarquia burocrática. Em seu lugar teríamos um quadro que fomentaria a participação, a democracia e a igualdade dentro da estrutura produtiva. Finalmente, outro diferencial seria a maneira de se lidar com o lucro, ou seja, os EESs não só não têm a maximização do lucro como meta, como também, nestes empreendimentos se constataria a ausência do lucro.

Existem hoje diversas definições para qualificar e definir o que são os chamados empreendimentos econômicos solidários. Em SENAES (2013), os EESs são organizações coletivas, suprafamiliares, cujos participantes ou cooperadores são trabalhadores dos meios urbano e rural, que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a distribuição dos resultados, incluindo empreendimentos em processo de implantação, e com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real ao registro legal.

De modo geral, são organizações que possuem como pilares: a cooperação, a solidariedade, a igualdade, a democracia e a autogestão; sendo resultados de uma associação entre trabalhadores engajados, que se unem em prol de uma causa comum. Essas iniciativas visam garantir trabalho e renda às pessoas envolvidas, e estas pessoas detêm a posse coletiva dos meios de produção.

Em SENAES (2013), são definidas algumas características dos EESs para melhor compreensão do que elas significam dentro da ESOL:

- a) Cooperação: a existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de meios de produção, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária.

- b) Autogestão: os participantes das organizações exercitam as práticas participativas nos processos de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, na direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses. Em um projeto autogestionário, apoios externos, de assistência técnica e gerencial, de capacitação e assessoria, não substituem e nem impedem o protagonismo dos verdadeiros sujeitos da ação. Todo conhecimento produzido por assistentes técnicos ou por trabalhadores deve ser disponibilizado para todos.
- c) Solidariedade: é expressa em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável e com o desenvolvimento sustentável dos biomas; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores.

Além disso, os EESs possuem uma gestão baseada na democracia, vislumbrada por meio de participação direta, como o direito a voto, ou, no caso dos empreendimentos maiores, por representação de uma diretoria eleita democraticamente. A receita líquida é repartida entre os associados e a destinação do excedente anual — chamada de “sobras” — é decidida por critérios previamente combinados entre todos os cooperadores (Sanches, 2019).

Os EESs buscam gerar trabalho e renda de forma coletiva e solidária, diferenciando-se das empresas tradicionais em alguns aspectos, como: a prática da associação, garantindo que todos os sócios sejam iguais entre si, rejeitando a prática de contratantes e contratados e evitando também a competição interna entre membros, já que a acumulação de capital quando o empreendimento cresce é dividida de forma igualitária (Singer, 2002a).

Já foram realizados dois mapeamentos sobre os EESs no Brasil com a iniciativa da SENAES, o primeiro entre 2005 e 2007 e o segundo entre 2009 e 2013. Segundo os dados recolhidos pela Secretaria, em 2007 havia quase 22 mil EESs no país, número este que diminuiu em 2013, com 19.708 empreendimentos. A maior concentração dos EESs encontrava-se na

região Nordeste (41%), seguida pelo Sul (17%), Norte e Sudeste (16% cada) e a região Centro-Oeste (10%). (Gaiger, 2014).

Os dados mais recentes, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2024), são de 20.662 EES cadastrados na ferramenta de monitoramento da secretaria (CADSOL). A importância desse tipo de empreendimento para a economia brasileira se dá por conta de sua viabilização econômica de articulações solidárias coletivas e na geração de renda e trabalho digno. Portanto, torna-se necessário criar sistemas de apoio e auxílio para que elas sejam capazes de superar quaisquer condições adversas que a impedem de realizar seu propósito (Silva; Carneiro, 2016).

Assim, diversas ações governamentais foram elaboradas visando gerar um ambiente propício para desenvolvimento de iniciativas solidárias, que seria denominado o “ecossistema empreendedor solidário”. Este termo refere-se a um conjunto de relações entre atores conectados ao funcionamento dos EESs e é entendido como paradigma para interpretar o surgimento e crescimento de empreendimentos (Sanches, 2019).

## **2.2 Ecossistema empreendedor solidário**

A partir da década de 1990, surge na literatura o conceito de “ecossistema empreendedor solidário”, que se torna teoria fundamental para o entendimento do papel dos agentes solidários no desenvolvimento local e qual as relações entre esses agentes ao surgirem e se desenvolverem. Tornando-se uma ferramenta para a formulação de políticas públicas e dinamizando o entendimento dos processos dentro da ESOL (Sanches, 2019).

Um ecossistema empreendedor é uma comunidade de atores econômicos interdependentes, públicos e/ou privados, que interagem em uma região, determinando o desempenho de toda a economia de uma localidade, ou seja, seu ecossistema. Quando o empreendedorismo é bem-sucedido, pode haver impactos positivos na sociedade e na economia, possibilitando a geração de um ciclo virtuoso. Segundo Isenberg (2011), não é o investimento estrangeiro, nem a competitividade interna o caminho mais curto para criar um ciclo virtuoso de empreendedorismo, mas gerar um ecossistema geograficamente concentrado.

Tanto o processo empreendedor como seu ecossistema tendem a ser avaliados como frágeis e sujeitos a melhorias no Brasil. A partir deste ponto, as incubadoras solidárias podem ser agentes importantes para a construção de um ecossistema econômico solidário, como elemento de apoio e consolidação aos EESs nascentes (Morais; Bacic, 2018). Uma incubadora

solidária fomenta a ESOL em sua localidade e pode fortalecer o ecossistema econômico solidário, sendo, portanto, importante entender o significado deste conceito para entender a relevância dessas incubadoras.

Segundo Morais e Bacic (2018), busca-se a formação de um ecossistema empreendedor solidário com o objetivo da emancipação dos EESs, visto que estes concedem inserção sociolaboral a diversas pessoas, além de contribuir para o desenvolvimento dos seus territórios. A emancipação dos EESs está atrelada à sua “sustentabilidade” que deve ser entendida como sua capacidade de gerar condições de prosseguir em funcionamento a médio e longo prazo com autossuficiência econômica e financeira.

Um dos problemas, entretanto, é que a construção de um “espaço emancipador” requer competências e recursos que não estão ao alcance, na maioria das vezes, dos participantes dos grupos autogestionários. Isto porque, diferentemente dos processos em atividades empreendedoras, uma das maiores fraquezas dos EESs encontra-se no baixo perfil das competências de seus membros, seja na educação formal, seja na falta de experiência prévia. Este quadro leva a definir negócios de forma genérica (reciclagem, artesanato, costura, alimentação), que inevitavelmente lidam com uma pressão competitiva forte, forçando-os a aplicarem baixos preços e, conseqüentemente, baixas retiradas (Morais; Bacic, 2018).

Adicionalmente, vale mencionar que a construção deste processo é algo necessariamente longo, pois, para completar o ciclo é necessário forte apoio, de curto, médio e longo prazos, por parte dos agentes institucionais que apostam neste “modelo”. Isto significa, por exemplo, longos tempos de incubação e sustentação da demanda para os EESs por meio de políticas públicas.

Os elementos de natureza institucional e relacional que compõem um ecossistema empreendedor solidário podem ser distinguidos em “rede informal”, que compreende pessoas próximas aos empreendedores e suas conexões com outras empresas, e “rede formal”, que compreende universidades e instituições de pesquisa, serviços de apoio governamental locais, regionais ou nacionais, serviços de apoio empresariais e incubadoras (Sanches, 2019)

Entre essas relações dos diversos agentes solidários criou-se o conceito de “co-evolução”, que permite entender melhor a sinergia entre os atores e os efeitos das suas ações dentro de um ecossistema. Conforme os autores Morais e Bacic (2018, p. 6): “Uma organização pode influenciar sua própria evolução e, ao mesmo tempo, influenciar a evolução do ecossistema em que se insere.”. A co-evolução se dá por meio de processos de cooperação e competição entre os atores sem que se possa encontrar necessariamente padrões de causa e

efeito em sentido único. Assim, as próprias universidades poderiam evoluir a partir da geração de conhecimento fruto da aprendizagem com o desenvolvimento de tecnologias para resolver problemas específicos (Lemos, 2013).

Este conceito agrega à visão de um ecossistema econômico solidário e não ocorre somente no âmbito do mercado, mas também há co-evolução no ambiente social, nos marcos regulatórios, nas trajetórias tecnológicas. Portanto, o processo de co-evolução se dá no ambiente onde os empreendimentos estão operando e se baseia em influências mútuas, uma vez que são padrões de causalidade coletiva entre os vários componentes que interagem no sistema. (Morais; Bacic, 2018).

Segundo Nygaard (2008), as mudanças tecnológicas, institucionais e de mercado que ocorrem em um sistema, seja ele uma indústria ou a própria economia de um país, remetem ao conceito de co-evolução. A “evolução” na Economia pode ser denominada, segundo o autor, como um processo de mudanças qualitativas conduzido por agentes públicos ou privados, a partir de motivações, decisões, regras e capacidades. Desta forma, esses componentes propiciam o estabelecimento de um ambiente de “inovação social”, no qual ocorre a troca de informações e conhecimentos entre os diversos atores envolvidos.

Entende-se inovação social como um conjunto de estratégias, conceitos, ideias e formas organizacionais com objetivo de expandir e fortalecer o papel da sociedade civil em resposta às necessidades sociais, como uma construção de compromissos na busca de responder aos problemas coletivos, para atender a demandas sociais melhor do que as práticas existentes. O termo está ligado com a satisfação de necessidades humanas básicas, o aumento da participação política de grupos marginalizados e com o aumento na capacidade sociopolítica (Goldenberg, 2004; Novy; Leubolt, 2005; Howaldt; Kopp; Schwarz, 2010).

Segundo França Filho (2018), inovações sociais podem ser tratadas numa racionalidade de mercado, portanto as iniciativas que emergem das práticas de novos movimentos sociais devem atender certos parâmetros: 1) uma finalidade de atendimento de uma necessidade social; 2) o modo de acesso deve acontecer via serviço público ou serviço comum; 3) o modo de uso deve ser uma apropriação pelos utilizadores e; 4) o modo de geração deve ser considerado (“de cima para baixo” ou “de baixo para cima”).

Oliveira, Addor, Maia (2018), fazem uma ponte entre esses parâmetros de inovação e tecnologia social e as Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária (ITES), entendendo que o fortalecimento a essas instituições pode representar um estímulo à inovação no local: “gerando novas ferramentas, tecnologias e metodologias, a partir do diálogo com os

empreendimentos” (Oliveira; Addor; Maia, 2018, p.55). Adicionalmente, Castro (2023), realiza uma conexão inicial entre os mesmos parâmetros e a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária do município de Araraquara (a IPECS), trazendo a discussão de tecnologias e inovações sociais para as incubadoras públicas municipais.

Adiante, na literatura, a ideia de ecossistema empreendedor solidário integra o conceito de “hélice tripla”, que envolve as relações entre o governo, a universidade e o empreendimento. Este modelo, elaborado por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), traz uma visão diferente dos Sistemas Nacionais de Inovação, que vê as empresas como carro-chefe da inovação. Segundo os autores, há um foco na rede de comunicação entre a universidade, a indústria e as agências governamentais, que tem um papel crucial na inovação em uma sociedade baseada em conhecimento.

A visão e prática da hélice tripla são predominantes no tratamento dos ecossistemas econômicos solidários. Esta abordagem pode ser considerada a principal área da pesquisa sobre o empreendedorismo nas universidades e desempenha influência em termos de formulação e gestão de políticas públicas e organizacionais (Lemos, 2013; Morais; Bacic, 2019).

A abordagem da Hélice Tripla está focada em um “modelo *bottom-up*”, isto é, os sistemas de inovação devem ser pensados em direção à valorização das pessoas e dos grupos relacionados e se apoia na visão “ecológica” de sistemas e de redes. Ou seja, não é definido pela competição e “seleção natural” dos empreendimentos mais capazes, mas ligada ao conceito de co-evolução, no qual uma organização pode influenciar sua própria evolução e influenciar a evolução do ecossistema em que faz parte (Lemos, 2013; Morais; Bacic, 2019).

### **2.3 Incubadoras empresariais e incubadoras solidárias**

As incubadoras de empresas são mecanismos de apoio à inovação e ao desenvolvimento local e regional, indutor do crescimento da economia e geração de empregos. Ser incubado representa, para uma empresa, estar em um ambiente monitorado, controlado e apropriado para o desenvolvimento e a sobrevivência. Em geral, as incubadoras oferecem infraestrutura e suporte gerencial, auxílio à gestão do negócio e às questões essenciais no desenvolvimento e sustentabilidade de uma empresa (Brasil, 2012a).

No Brasil, a implantação de incubadoras iniciou-se na década de 1980, como uma estratégia utilizada pelo governo para promover o desenvolvimento da economia por meio de

programas públicos de apoio e estímulo à formação de incubadoras de empresas, vinculadas, na sua maioria, às universidades e centros de pesquisa (Gaivizzo, 2006).

As incubadoras de empresas, que atendem as empresas tradicionais, têm como objetivo oferecer estrutura física e respaldo gerencial para que pequenos negócios empreendedores possam se desenvolver. O termo “incubadora” — que também é encontrado na ESOL — reflete o princípio de fortalecer grupos que ainda estão se estruturando, para os quais elas servirão como suporte capaz de fazê-los crescer e de torná-los cada vez mais autônomos e independentes para seguirem seu caminho, diminuindo a necessidade de apoios externos (Ferreira, 2018).

Segundo Gaivizzo (2006) são observados os seguintes tipos de incubadoras, em relação às empresas que abrigam: a) Incubadora de Base Tecnológica: abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e a tecnologia representa alto valor agregado; b) Incubadora de Setores Tradicionais: abrigam empresas que detenham tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam, contando geralmente com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias; c) Incubadora Mista: é a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Para fins de separação terminológica, tanto as incubadoras com base tecnológica, quanto as incubadoras de setores tradicionais serão tratadas como “incubadoras empresariais”, por ser um termo que contrasta com as “incubadoras solidárias”, se referindo ao público que elas atendem e seus diferentes modos de operação.

E, também, segundo Gaivizzo (2006), uma divisão conforme o local em que se realizam os processos de incubação: a) Incubadoras fechadas: cada empresa possui seu próprio espaço de trabalho dentro da incubadora, podendo haver espaços coletivos; b) Incubadoras abertas: as empresas incubadas não precisam estar instaladas na incubadora, elas contam com os serviços de assessoria no local da empresa; c) Incubadoras mistas: podem ter ao mesmo tempo, espaços de trabalho na própria incubadora ou prestar serviços de assessoria no local da empresa incubada.

A Anprotec (2007) propôs dois tipos de caracterizações de incubação, sendo elas:

1) “incubação de empresas orientadas para o desenvolvimento local ou setorial”, ou seja, incubadoras dedicadas prioritariamente à criação de empreendimentos que resolvam gargalos nas cadeias produtivas locais, promovam a economia solidária e dinamizem economias locais, agregando inovação ao seu tecido econômico — aqui estão as incubadoras solidárias e;



2) “incubação de empresas orientadas para a geração e uso intensivo de tecnologia”, ou seja, as incubadoras nas quais seus portfólios de serviços são planejados para promover a incubação de empresas de alto potencial de crescimento, com conexões intensas com agentes externos estratégicos para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas baseadas em tecnologia.

As universidades e algumas organizações sem fins lucrativos ampliam o conceito de incubação e inserem as demandas sociais, através do atendimento dos projetos sociais. A ideia de incubadora solidária é aceita no meio acadêmico e várias universidades assumem esta nova proposta, que nasce como uma atividade de extensão, mas é também vinculada ao ensino e a pesquisa, organizando-se em movimentos de troca de experiências. O conceito de incubadora, que foi historicamente aplicado à indústria e fins econômicos, hoje pode ser visto também com foco em resolver problemas sociais (Prim, 2017).

Morais e Bacic (2018) abordam rapidamente sobre as incubadoras de empreendimentos solidários. Os autores observam as incubadoras solidárias como importantes elementos de apoio aos empreendimentos nascentes, podendo ter sua sede em uma universidade, ou em dependências facilitadas por uma municipalidade, ou por algum programa estadual, ou federal e além da infraestrutura física, oferecem serviços administrativos e de consultoria. No Brasil, existem redes de incubadoras por estado que se organizam em uma rede nacional e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) representa os interesses das incubadoras, parques tecnológicos e empresas inovadoras do Brasil.

O estudo de Souza *et al.* (2006) compara uma incubadora de empresas de base tecnológica — INCAMP e uma incubadora tecnológica de cooperativas populares (ITCP Unicamp), ambas com sede na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Neste estudo comparativo são observadas diferenças desde o perfil dos empreendedores dentro do quadro de incubação, sendo o público da ITCP Unicamp formado pela base da pirâmide social, desempregados ou atuando no mercado informal de trabalho, e cujo grau de instrução formal varia de não-alfabetizado a primeiro grau completo. Já o público-alvo do Incamp, segundo os autores, faz parte dos 5% da elite intelectual brasileira, são provenientes da própria universidade e possuem alto grau de qualificação.

Esse perfil diverso torna o tipo de conhecimento transferido também diferenciado. Além de fornecer suporte na gestão do negócio, a ITCP Unicamp transfere o conhecimento de técnicas de gestão e de produção, a partir da tradução da linguagem tecnicista e acadêmica comumente usada nos centros de ensino formal para uma linguagem mais acessível.

O papel da incubadora solidária também se encontra em apoiar os incubados nas várias áreas do conhecimento acadêmico, sendo eles na dimensão da capacitação dos beneficiários, assistência técnica quanto à gestão do negócio e à mobilização de recursos. Desta forma, promover a inclusão social, a melhoria na qualidade de vida de comunidades marginalizadas e a socialização do conhecimento, faz parte da rotina das incubadoras solidárias (Prim, 2017).

Quadro 1: Principais diferenças das incubadoras empresariais e incubadoras solidárias

Incubadoras Empresariais	Incubadoras Solidárias
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foco no desenvolvimento econômico e inovação tecnológica</li> <li>➤ Orientada à inovação (tecnológica, organizacional) como instrumento de competitividade</li> <li>➤ Perfil do público: alta educação formal e conhecimentos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incubação exclusiva de empreendimentos econômicos solidários;</li> <li>➤ Foco em demandas sociais e dinamização da economia local;</li> <li>➤ Orientada à inovação social</li> <li>➤ Perfil do público: base da pirâmide social, baixa educação formal e pouco conhecimento técnico</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Desta forma, observando o Quadro 1, é possível entender que as incubadoras empresariais e solidárias se diferem nas organizações que atendem e no perfil do público que atendem. Ambas prestam auxílio em infraestrutura e gestão, entretanto, há diferenças em seus objetivos ao incubar: nas incubadoras empresariais busca-se a viabilidade econômica através da inovação tecnológica, já nas incubadoras solidárias, busca-se disponibilizar aos EESs os conhecimentos técnicos e científicos necessários para a sua consolidação, atendendo as demandas sociais de trabalho digno, renda e inclusão. Para isso, é importante a aplicação (e replicação) da inovação social.

## 2.4 Institucionalização e trajetória brasileira da ESOL

Segundo Singer (2002b), o movimento de ESOL surgiu no Brasil na década de 1980, após o agravamento da crise do trabalho e aumento da insatisfação com o sistema público de seguridade social. Neste período, com as diversas crises da “década perdida”, houve uma forte

onda de desindustrialização, a interrupção do processo de estruturação do mercado de trabalho e o aumento do nível de desemprego.

Assim, iniciou-se um processo de mobilização do movimento da ESOL por meio de discussões e articulações nacionais, incentivadas durante as atividades do I Fórum Social Mundial, ao final da década de 1990, culminando anos depois na criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, um marco para o fortalecimento da ESOL no Brasil (Morais, 2013; Moraes, 2023).

É nesse contexto, que a ESOL foi manifestando-se com mais força e ganhando notoriedade na esfera política do país — e em diversos países — como uma alternativa inovadora à geração de trabalho e renda. Ao final dos anos 1990 e início do novo milênio, o movimento ganhou mais importância política e econômica que permitiu a criação da SENAES, em 2003, um marco na institucionalização do movimento. Há a criação de uma identidade nacional de ESOL, além de outros passos importantes como a apresentação de um Projeto de Lei da Política Nacional de Economia Solidária, bem como diversos programas de incentivos aos empreendimentos populares e às incubadoras de projetos populares (Velloso; Moraes; Menezes, 2020; Esteter, 2021).

Segundo Silva (2020), com base na agenda federal e análise dos Planos Plurianuais (PPAs), houve três diferentes estágios de fomento da ESOL no Brasil. Um primeiro momento de “inserção e consolidação”, referente aos dois primeiros PPAs (2004–2007 e 2008–2011), caracterizado pela ascensão da temática nas políticas públicas. Após, um segundo momento apelidado de “expansão contraditória” (PPA 2012–2015), caracterizado pela expansão do orçamento destinado às atividades, entretanto, com queda do seu percentual de execução, de modo que não houve aumento nos gastos efetivos com o programa, mesmo com a elevação dos dotes.

Por fim, o terceiro momento, segundo o autor, referido como “crise de paradigma” (PPA 2016–2019), caracteriza-se pela diminuição do orçamento e das práticas geridas pela SENAES. Com a derrubada de Dilma Rousseff da Presidência da República em 2016 se inicia o desmonte institucional do movimento ESOL, à medida que abandona os EESs à sua própria sorte em um cenário de recessão econômica. A SENAES é transformada em uma subsecretaria pelo Governo Temer, com seus fundos diminuídos, e posteriormente descontinuada no Governo Bolsonaro. Os projetos em andamento são extintos e novos projetos saem da agenda política do Governo Federal, medida acompanhada por governos estaduais e locais que possuem adesão política e econômica ao governo central (Velloso; Moraes; Menezes, 2020).

Cabe destacar que em 2017 um marco importante na institucionalização da ESOL no Brasil foi alcançado, com a aprovação, pela Comissão de Constituição e Justiça da Câmara, do Projeto de Lei 4.685/12 (Brasil, 2012c), que criou o Sistema Nacional de Economia Solidária. Entretanto, com a descontinuidade da agenda federal com a ESOL, entende-se o enfraquecimento de estados e municípios no desenvolvimento de novas práticas, principalmente pelo fator orçamentário. Ainda assim, são observadas experiências sendo criadas e consolidadas nas esferas estaduais e municipais, como a do município de Araraquara –SP (Morais, 2023; Paiva; Silva, 2020).

Segundo Morais (2023), o novo Governo Federal, que assumiu em 2023, manifestou seu interesse em ressurgir e reestruturar a SENAES, de forma articulada e transversal — respondendo às críticas às antigas práticas da Secretaria, que foram analisadas por outros autores como incapazes de completar o processo de institucionalização da ESOL (Chiariello; Fonseca; Morais, 2022). Em agosto de 2023, observa-se o lançamento da Frente Parlamentar de Economia Popular e Solidária, com objetivos de avançar no marco legal nacional, garantir recursos, estimular Frentes estaduais, aprofundar o debate no Congresso Nacional e conectar a agenda ESOL nacional com as agendas internacionais.

### 3 EXPERIÊNCIAS DE INCUBAÇÃO SOLIDÁRIA NO BRASIL

#### 3.1 O início da incubação solidária no Brasil: o movimento universitário

A principal ferramenta de incubação solidária no Brasil se faz por meio das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) que fomentam a formação e manutenção de empreendimentos econômicos solidários. Uma ITCP é uma unidade acadêmica de ensino, pesquisa e extensão, cujo objetivo é fundir o meio universitário e os grupos de trabalhadores que tentam empreender economicamente de forma coletiva, solidária e autogestionária, de maneira a apoiar a formação e a consolidação dos EESs e, ao mesmo tempo, transformar a universidade, aproximando-a dos interesses e necessidades de setores populares (Vechia *et al.*, 2011).

A primeira ITCP no Brasil surgiu em 1995, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), junto ao financiamento público da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), órgão vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia do governo federal. A iniciativa foi impulsionada por movimentos de combate à fome e redução da violência nas comunidades do Rio de Janeiro, em um momento de profunda transformação do mercado de trabalho, representada por crises que acentuaram o desemprego e a precarização (Velloso; Moraes; Menezes, 2020).

Anteriormente, segundo Santos e Cruz (2008), alternativas foram buscadas para agir na desigualdade e oportunidade de emprego nas comunidades do Rio de Janeiro, tais como incubadoras de empresas e programas de qualificação profissional. Entretanto, essas atividades eram realizadas “sempre sob muitas críticas em relação à sua eficácia.” (Santos; Cruz, 2008, p. 05). Ou seja, sobre sua adequação para a realidade da população marginalizada.

A ótica dessas ações anteriores era voltada para o desenvolvimento competitivo frente ao mercado, trazendo mais qualificação, mas sem fugir da realidade desigual do sistema, focando na apropriação individual. Já as ITCPs trabalham para a estruturação de EESs embasados na solidariedade, em que a sua ação é um ato de transformação das condições de desigualdades impostas pelo sistema capitalista (Santos; Cruz, 2008).

Ao fim dos anos 1990, segundo Velloso, Moraes e Menezes (2020), outras universidades brasileiras começaram a conceber ITCPs, contexto este que propiciou a criação de uma Rede de ITCPs que se ampliou e passou a fazer parte da Rede Interuniversitária de Estudos e

Pesquisas sobre o Trabalho (Rede Unitrabalho), com a elaboração do Programa Nacional de Incubação de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários (PRONINC).

Segundo Kirsch (2007) a Rede Unitrabalho foi organizada antes da formação da Rede ITCPs, em 1996, com o objetivo de contribuir para o resgate da dívida social que as universidades brasileiras têm com os trabalhadores. Sua ação se concretiza por meio da parceria em projetos de estudos, pesquisas e capacitação. Em 1998, a Unitrabalho convida a Rede de ITCP a se filiar a ela, consolidando a incubação como um programa permanente. Em 2002, as ITCPs saem da Rede Unitrabalho, e constituem uma Rede das ITCPs, enquanto a própria Unitrabalho forma a rede de Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES) (Velloso; Morais; Menezes, 2020).

Portanto, a partir de 2002 foram constituídas duas redes de incubadoras universitárias, que prevalecem nas estruturas públicas, e mesmo que tenham diferenciações nas suas estruturas, é possível afirmar que as ITCPs e as ITESs realizam atividades acadêmicas no ambiente universitário que produzem conhecimentos relevantes na Economia Social e Solidária. Esta ideia e ação de organização em Rede significou um avanço importante para o movimento no Brasil, ligado ao conceito de ecossistema econômico solidário. As incubadoras universitárias geralmente integram uma rede para a troca de experiências e ajuda mútua, tendo em vista estabelecer não só um centro de extensão, mas também de ensino e pesquisa nas universidades (Singer, 2002a; Velloso; Morais; Menezes, 2020).

Em 2002, mesmo sem recursos do PRONINC, a Rede Unitrabalho já contava com vinte incubadoras em universidades públicas brasileiras. Em 2003, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi possível constituir um Comitê Gestor do PRONINC e impulsionar a sua abrangência. Assim, no período de 2005 a 2007, a segunda edição do programa propiciou o funcionamento de 33 incubadoras nas universidades. A terceira edição do PRONINC financiou 64 incubadoras das universidades públicas, entre 2009 e 2010, para o desenvolvimento de suas atividades. (Singer, 2002b; Vechia et al., 2011; Velloso; Morais; Menezes, 2020).

Em 2010, o PRONINC foi constituído como uma política pública de apoio à inovação, através do Decreto Federal n.º 7.357 (Brasil, 2010), e se constitui como a principal política pública de apoio, estruturação e financiamento de incubadoras dentro da ESOL. Este decreto regulamenta o PRONINC delimitando seus principais conceitos, definições e objetivos e seu Comitê Gestor com a composição e funcionamento.

De acordo com Velloso, Moraes e Menezes (2020), a finalidade do PRONINC, conforme o Decreto n.º 7.357 de 17/11/2010, é:

O fortalecimento dos processos de incubação de EES, buscando atingir os seguintes objetivos: i) geração de trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e dentro dos princípios de autonomia dos EES; ii) construção de referencial conceitual e metodológico acerca de processos de incubação e de acompanhamento de EES pós-incubação; iii) articulação e integração de políticas públicas e outras iniciativas para a promoção do desenvolvimento local e regional; iv) desenvolvimento de novas metodologias de incubação de EES articuladas a processos de desenvolvimento local ou territorial; v) formação de discentes universitários em ESS; e vi) criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações, para a disseminação da ESS nas instituições de ensino superior (Velloso; Moraes; Menezes, 2020, p. 137).

Antes desta institucionalização, o PRONINC atuava em duas modalidades: uma para as incubadoras existentes e apoiadas pelo programa e outra para o apoio a novas incubadoras. Os recursos financeiros foram ampliados para além dos antigos financiadores com a incorporação do Ministério do Desenvolvimento Social e do Ministério da Educação.

Em 2020, estimava-se que havia em torno de 110 ITES e 40 ITCPs em funcionamento, localizadas em instituições de ensino superior em praticamente todos os estados do país. A sua prática, como extensão universitária, caracteriza-se como importante exemplo para o resgate da funcionalidade das universidades públicas brasileiras em direção à produção de conhecimento que contribua com a transformação social (Vechia et al., 2011; Addor; Maia; Oliveira, 2020).

### **3.2 Experiências públicas de incubação solidária**

Em busca de pesquisar as diversas experiências públicas de incubação solidária no Brasil, percebeu-se que não há um estudo nacional que reúna informações sobre essas iniciativas, sendo assim, o foco desta seção.

Praxedes (2009) menciona iniciativas pioneiras de apoio à ESOL no Brasil, que “se apresentam desde os anos 1980” (Praxedes, 2009, p.57), sendo as primeiras experiências de ações governamentais dadas pelos municípios de Porto Alegre–RS, Belém–PA, Santo André–SP e, posteriormente, Recife–PE e São Paulo–SP, “sendo o Governo do estado do Rio Grande do Sul o pioneiro” (Praxedes, 2009, p.57).

É possível identificar que nestas localidades a ascensão de governos municipais e estaduais comprometidos com a Economia Solidária, como as gestões do Partido dos Trabalhadores, criaram dinâmicas geradoras de condições favoráveis à ampliação e fortalecimento dessas iniciativas (Schiochet, 2008).

A primeira evidência de experiência de incubação solidária de iniciativa pública fora das universidades foi em Porto Alegre–RS. Segundo Oliveira (2011), a efetivação de uma política pública de ESOL em Porto Alegre começa em 1996 quando foi criada a Supervisão de Economia Popular dentro da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio. A prefeitura municipal de Porto Alegre (PMPA) participa de um encontro com EESs de todo o estado e age no apoio à formação de empreendimentos com o apoio de incubadoras populares.

A partir da criação da Supervisão de Economia Popular, a principal política adotada pela prefeitura consistia no Programa Ações Coletivas, que integrava o Projeto Incubadoras Populares. Este Projeto era composto por 8 incubadoras em regiões distintas da cidade que fomentou uma rede de EESs no município (Oliveira, 2011).

Outra iniciativa do final dos anos 1990 foi a experiência da prefeitura de Santo André–SP. A proposta de uma incubadora de cooperativas começou a ser elaborada nos primeiros meses de 1997 (assim que começou a segunda gestão do Partido dos Trabalhadores em Santo André), por iniciativa do Departamento de Geração de Emprego e Renda (DEGER). O processo começou a funcionar efetivamente em novembro de 1998, já com demanda de seis grupos mapeados (Cunha, 2002).

Segundo Cunha (2002), a prefeitura realizou seminários sobre o tema com a proposta inicial de formar cooperativas de trabalhadores no setor de construção civil e a partir de uma iniciativa de buscar experiências similares em outras regiões, a experiência da ITCP-COPPE/UFRJ — Instituto Alberto Luiz Coimbra ficou marcada como referência. A área de atuação do projeto, então, foi ampliada para atingir não só o setor de construção civil, mas todos os ramos de atividade econômica, e ficou decidido que a incubadora de cooperativas funcionaria como um escritório, onde seria feito o acompanhamento às cooperativas incubadas nas áreas de formação, produção e gestão.

A Fundação UNITRABALHO assumiu a responsabilidade jurídica pelo programa Incubadora de Cooperativas na parceria com a prefeitura de Santo André, enquanto entidade executora do projeto — o que o COPPE/UFRJ não podia fazer. A ITCP é um projeto de extensão universitária, e, como tal, precisaria de base mais ampla de apoio institucional dentro da UFRJ para adquirir autonomia própria e atuar como pessoa jurídica. Foi a partir da



experiência em Santo André que a coordenação da ITCP-COPPE/UFRJ estabeleceu os primeiros contatos com a Fundação UNITRABALHO e em poucos meses a UNITRABALHO passou a abrigar a Rede Nacional de ITCPs, que hoje é um dos programas permanentes da fundação interuniversitária (Cunha, 2002).

Voltando para o Estado do Rio Grande do Sul, em 2001, houve a realização do Fórum Social Mundial em Porto Alegre, primeiro passo para a formação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária — entidade que visa promover iniciativas de ES, como incubadoras populares. Segundo Oliveira (2011), em setembro do mesmo ano, há a criação do Departamento de Economia Popular e Solidária, iniciativa do governo estadual do Rio Grande do Sul, que inclusive estabeleceu uma parceria com o COPPE/UFRJ. Desta parceria surge, em 2002, a Incubadora Popular Tecnológica de Economia Popular Solidária do Setor Coureiro-Calçadista, no município de Estância Velha-RS.

Ainda sobre a iniciativa do governo estadual do Rio Grande do Sul, foi criada a Incubadora de Economia Popular Solidária em parceria com a Universidade Católica de Pelotas, evidenciando a afirmação de Praxedes (2009), mencionada anteriormente, sobre o Estado do Rio Grande do Sul como pioneiro nas ações de apoio à ESOL.

Entre as iniciativas municipais, segundo Borinelli *et al.* (2012) destaca-se também, a cidade de Londrina, no Estado do Paraná, que criou, em 2005, o Programa Municipal de Economia Solidária (PMES), visando atender grupos de geração de trabalho e renda. O PMES não se identifica como incubadora, embora apresente características de uma, já que organiza e capacita grupos de geração de trabalho e renda pautados nos princípios da ESOL e Cooperativismo, contando com uma equipe técnica para assessorar os empreendimentos, como ocorre nas incubadoras solidárias.

Londrina foi um dos primeiros municípios a articular e implantar a Política Pública de Economia Solidária e a montar um Centro Público de Economia Solidária, financiado pela SENAES, o qual é referência para todo o país. Desde 2002, com o I Encontro de Economia Solidária em Londrina, discutia-se a participação do poder público municipal no apoio a esse novo campo de ação (Nishimura, 2005).

Os 42 grupos incubados pelo Programa — até 2012 — atuavam nas áreas de alimentação, artesanato, reciclados, confecção e prestação de serviços. Reuniram beneficiados pela assistência social, indígenas, contemplados pelo programa bolsa família, desempregados, agricultores familiares, etc. Em agosto de 2008, foi aprovada pela Câmara Municipal de

Londrina a Lei Municipal número 10.523, que reconhece e legaliza o Programa Municipal de Economia Solidária (Borinelli *et al.*, 2012).

No Estado de São Paulo, em outubro de 2007, é criada a Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco pelo Decreto n.º 9.823/2007. Segundo Araújo e Castro (2016), a iniciativa foi criada a partir de uma iniciativa do governo do município de Osasco, que procurava equacionar problemas econômicos e sociais, decorrentes da crise brasileira das décadas de 1980 e 1990, os quais motivaram a fuga do setor industrial desta cidade e o crescimento do subemprego.

Segundo Lopes et al. (2016), a materialização da Política Pública de Economia Solidária no município de Osasco inicia-se como uma política de governo, com base no entendimento do gestor local de que a inclusão social e o desenvolvimento deveriam ser as principais metas de seu governo. A incubadora faz parte do Programa Osasco Solidária, programa que antecede a criação da incubadora, criado em 2005, e estabelece os princípios fundamentais e os objetivos da política municipal de fomento à economia popular e solidária, trata dos equipamentos e instrumentos complementares à sua consolidação.

Desse modo, essa política pública insere-se, inicialmente, como uma das estratégias de inclusão social e desenvolvimento, coordenadas pela Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão, por meio da implementação de um conjunto articulado de programas sociais, com o objetivo de atuar na ruptura do ciclo estrutural da pobreza (Lopes et al., 2016).

Em Diadema-SP, é instituída a Incubadora Pública Empreendimentos Populares e Solidários – IPEPS através de Lei Complementar n.º 301/2009 (Diadema, 2009). Segundo esta lei, incubação é uma forma de assessoria temporária a grupos específicos para a criação, consolidação e fortalecimento de empreendimentos econômicos solidários de natureza popular. Atualmente, a Lei prevê um período de quatro anos de incubação para os EESs.

A IPEPS incuba 12 EESs de acordo com o site da Prefeitura de Diadema, sendo cerca de um mil e setecentas pessoas, e no total existem 18 EESs e mais de 5.000 pessoas envolvidas diretamente no município (Boletim, [s.d.]; Economia Solidária, 2024). Ainda segundo o Boletim de Economia Solidária do município, são cerca de 17 funcionários na IPEPS e atualmente a sua sede dá-se na Casa da Economia Solidária, entregue a população em 2014, que é um espaço com o objetivo de apoiar os EESs e divulgar a ESOL (Boletim, [s.d.]).

A Universidade Federal do ABC (UFABC) atua em parceria com a IPEPS desde 2014, agindo em duas linhas de ação: a realização de oficinas de planejamento e gestão empreendedora junto aos cooperados, visando capacitar integrantes dos EESs na elaboração e

atualização de pré-planos de negócios, diagnósticos de oportunidades e problemas, e planos de gestão de projetos; e a divulgação das oportunidades de empreendedorismo solidário e da experiência de política pública da IPEPS com a realização de eventos regionais abertos ao público, visando fortalecer essa modalidade de empreendedorismo cooperativo (Boletim, [s.d.]).

Em maio de 2022 foi inaugurado o Programa Coopera Diadema. O programa integra e articula políticas públicas municipais com ênfase no desenvolvimento econômico solidário. A Diretoria de Economia Solidária e Trabalho é responsável pelos projetos e equipamentos públicos que viabilizam e fortalecem a ESOL no município como opção prioritária de desenvolvimento social e econômico. Também é responsabilidade do programa ordenar o setor por meio da elaboração de regras e marcos legais, desenvolvidos a partir do Plano Municipal de Economia Solidária, das leis específicas de ESOL existentes e do programa de governo 2021-2024 sempre atuando em articulação com outras áreas do governo municipal (Coopera, 2022).

Em São Bernardo do Campo–SP, houve uma parceria intersetorial entre a FINEP, a prefeitura, a Universidade Metodista de São Paulo e o Instituto Metodista Granbery para a criação, em 2012, da incubadora de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo (SBCSol). A SBCSol é um caso de uma parceria forte entre a esfera pública e a universidade, com uma gestão “mista”, composta por diferentes atores (Siqueira; Silva, 2014).

Segundo Siqueira e Silva (2014), o projeto previa a participação de 36 profissionais, dentre eles um coordenador geral e uma coordenadora técnica, quatro técnicos, professores pesquisadores e universitários de diversas áreas do conhecimento, além de técnicos da prefeitura participando de ações do projeto.

Segundo o livro que expõe sua metodologia de incubação, Godinho et al. (2015), a SBCSol tinha um quadro de incubação de 15 EESs, alguns deles não formalizados como cooperativas ou associações, mas com alguns trabalhadores formalizados como MEI, desta forma, grupos com menos de 7 pessoas poderiam ter um nível de formalização — e um contrato especial era preparado para garantir que o funcionamento desses seriam consoantes a ESOL.

Segundo Ferreira (2018), no Estado de Goiás, em 2007, a Universidade Federal de Goiás (UFG), por iniciativa da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e com o apoio de recursos do Proninc, implantou a Incubadora Social da UFG, atuando na incubação de empreendimentos de catadores de materiais recicláveis em Goiânia e região metropolitana. A partir de 2011, a incubadora universitária promoveu a criação de “incubadoras locais” para desenvolvimento de

atividades de incubação de, pelo menos, 10 empreendimentos de catadores em diversos municípios participantes do projeto.

Conforme a autora, em 2011 a Incubadora Social da UFG elaborou o projeto CATASOL, que foi aprovado pela SENAES em 2012. O projeto buscava solucionar problemas como a falta de conhecimento sobre Cooperativismo e a ESOL; falta de capacitação para a organização e gestão do trabalho cooperativo e solidário; falta de estrutura das unidades produtivas das cooperativas para a coleta, seleção e armazenamento; falta de escolaridade dos cooperados, entre outros. Para isso, além de assessoria técnica aos empreendimentos formais e informais no município de Goiânia, a incubadora promoveu a criação de incubadoras ligadas às prefeituras de alguns municípios.

Os municípios em que houve a articulação para a criação da incubadora municipal foram: Inhumas, Nerópolis, Senador Canedo, Bela Vista de Goiás, Hidrolândia, Guapó, Goianira, Trindade, Aparecida de Goiânia, Bonfinópolis, Goianápolis, Anápolis, Nova Veneza e Santo Antônio de Goiás. Essas experiências municipais fomentadas pela incubadora começaram suas atividades em 2013, incubando grupos de catadores (Ferreira, 2018).

Em estudo de caso sobre algumas dessas experiências goianas, Ferreira (2018) expõe algumas características das incubadoras locais criadas. As iniciativas parecem carecer de autonomia, a estrutura municipal parece não conseguir prover todo o necessário para o funcionamento, dependendo do auxílio da incubadora social da UFG. Em algumas experiências foram geradas estruturas para suporte das cooperativas de catadores, porém em nenhuma houve a criação de uma lei municipal de economia solidária, com as experiências de incubação municipais contidas em atender cerca de duas cooperativas de catadores, não havendo incentivos para ampliar a área de atuação.

No município de São Paulo, houve a criação da Incubadora Pública de Empreendimentos Econômicos Solidários em novembro de 2015. O objetivo da incubadora é fomentar a criação, consolidação e a expansão de grupos e iniciativas para a geração de trabalho e renda, pautando-se nos valores e princípios do cooperativismo e da ESOL. A incubadora visa integrar e articular diversas iniciativas dispersas pela cidade em um mesmo local, que oferece suporte técnico, jurídico, capacitação e financiamento por meio de microcrédito (Claudino, 2015).

Pouco foi encontrado sobre esta experiência. Sabe-se que o projeto “Economia Solidária como Estratégia de Desenvolvimento”, do final de 2014, em parceria com a UNISOL Brasil (uma Organização de Sociedade Civil) foi capaz de articular seis redes solidárias,

especializadas em Artesanato, Cooperativismo Social, Costura, Ecoturismo, Economia das Culturas/Criativa e Alimentação. Assim, onze meses depois foi criada a incubadora, que proporcionou a realização de eventos, encontros, trocas, produção e negócios (Paixão, 2019).

Entretanto, não foram encontrados dados sobre quantos EESs foram incubados, nem qual o quadro de funcionários. Evidenciando ainda mais a necessidade de uma pesquisa profunda sobre as diferentes experiências públicas de incubação de EESs.

Por fim, inclui-se a experiência da IPECS, evidenciada por Pacheco (2023), que será melhor detalhada no próximo capítulo. Por iniciativa da prefeitura de Araraquara–SP, é criada a IPECS em 2020 para auxiliar e consolidar a formação dos EESs do município e região. A incubadora conta com dez iniciativas incubadas, entre cooperativas e associações, e conta com cinco funcionários, além de estagiários provenientes de instituições de ensino médio e superior do município.

Quadro 2: Experiências de incubação pública (municipais e estaduais) no Brasil

<b>Experiências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ano</b>
Projeto Incubadoras Populares de Porto Alegre–RS	Criação de 8 incubadoras no município de Porto Alegre–RS	1996
Incubadora Pública de Economia Solidária de Santo André–SP	Criação de uma incubadora municipal em Santo André–SP	1998
Iniciativa do Departamento de Economia Popular e Solidária do Estado do Rio Grande do Sul	Criação da Incubadora Popular Tecnológica de Economia Popular Solidária do Setor Coureiro-Calçadista (IPTEC), no município de Estância Velha–RS. Criação da Incubadora de Economia Popular Solidária em parceria com a Universidade Católica de Pelotas (atuação em Pelotas e Canguçu–RS)	2002
Programa Municipal de Economia Solidária (PMES) de Londrina–PR	Não se identifica como uma incubadora, apesar da metodologia parecida. Incubou 42 grupos até 2012 com sua equipe técnica.	2005

Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco	Criação de uma incubadora solidária municipal em Osasco–SP.	2007
Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Diadema	Criação de uma incubadora solidária municipal em Diadema–SP	2009
Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo	Criação de uma incubadora solidária por meio de parceria entre a prefeitura, a FINEP, a UMES e o Instituto Metodista Granbery	2012
Iniciativa da Incubadora Social da UFG	Criação de “incubadoras locais” em municípios da região de Goiânia–GO. Foram feitas parcerias com o município de: Inhumas, Nerópolis, Senador Canedo, Bela Vista de Goiás, Hidrolândia, Guapó, Goianira, Trindade, Aparecida de Goiânia, Bonfinópolis, Goianópolis, Anápolis, Nova Veneza e Santo Antônio de Goiás.	2013
Incubadora Pública de Empreendimentos Econômicos Solidários de São Paulo	Criação de uma incubadora solidária no município de São Paulo–SP	2015
Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária	Criação de uma incubadora solidária para atendimento de EESs de Araraquara–SP e região	2020

Fonte: elaboração própria

Em comparação às experiências universitárias das redes ITCP e ITES, há poucas iniciativas públicas municipais e estaduais de incubação solidária no Brasil, sendo algumas delas fomentadas pelas iniciativas universitárias em parceria com as prefeituras. Além disso, poucas informações foram encontradas sobre algumas experiências, como exemplo da incubadora do município de São Paulo. Um ponto importante é que, durante a pesquisa, não

foram encontradas informações sobre incubadoras públicas solidárias no Nordeste ou no Norte, áreas com maiores concentrações de EESs. Além disso, há um hiato considerável entre as últimas experiências encontradas e a criação da IPECS em 2020, sendo um ponto de atenção neste compilado de iniciativas.

### 3.3 Metodologias de incubação solidária

Esta seção tem como objetivo apresentar diversas metodologias de incubação solidária observadas na literatura e entender seus pontos em comum. Desta forma, é possível enquadrar as atividades da IPECS como similares ou alternativas às metodologias já existentes, principalmente as das incubadoras públicas municipais.

A metodologia de incubação de EESs foi reconhecida como uma Tecnologia Social, e sua reaplicação incentivada através da Rede de Tecnologia Social: “A incubação [de empreendimentos solidários] é considerada como produtora de tecnologias voltadas para a autogestão” (Varanda; Bocayuva, 2009, p. 22).

Entretanto, segundo Borinelli *et al.* (2012), a SENAES não determinou um modelo de incubação, havendo diversos estilos para as diversas modalidades de incubadoras, sejam públicas, universitárias ou do terceiro setor. A partir da criação da primeira incubadora solidária, outras universidades passaram a procurar a ITCP/UFRJ para criarem suas próprias incubadoras e, desta forma, percebe-se a importância do compartilhamento de informações das experiências pioneiras para a formação de novas incubadoras solidárias, já que muitas se baseiam nos modelos existentes.

Segundo Cunha (2002), as metodologias das diversas iniciativas criadas surgiram a partir de suas experiências práticas próprias, tornando as metodologias ainda mais plurais:

Embora as incubadoras universitárias tenham partido de princípios comuns visando a construção de um projeto contrário ao assistencialismo que marca alguns projetos universitários, cada uma acabou desenvolvendo metodologia própria, de acordo com suas experiências concretas (Cunha, 2002, p. 78).

A principal semelhança encontrada nas atividades é a divisão do processo de incubação em fases progressivas visando atingir a consolidação e autonomia do EES — financeira, administrativa e associativa. Podendo existir uma fase de pré-incubação, geralmente com objetivo de mobilização e formalização de grupos, agindo também na capacitação sobre a

ESOL; uma fase de incubação (ou acompanhamento), na qual são realizados todos os processos pertinentes para a sustentabilidade e consolidação do EES; uma fase de desincubação, quando o EES é preparado para deixar o processo; além de ser possível realizar uma fase de pós-incubação, uma fase de assessorias pontuais sobre as atividades dos grupos para manutenção das atividades econômicas e associativas (Cunha, 2002; Kirsch, 2007; Borinelli *et al.*, 2012; Araújo; Castro, 2016; Ferreira, 2018; Pacheco, 2023).

Segundo Kirsch (2007), o tempo de duração de cada fase varia para cada incubadora, bem como o período total de acompanhamento. Em algumas incubadoras, foi observado um momento anterior à pré-incubação que era voltado para a mobilização de EESs. Desta forma, foram criados grupos que seriam assessorados nos primeiros anos de existência.

Com base em uma análise bibliográfica, Ferreira (2018) fez um levantamento das ações realizadas em diferentes processos de incubação solidária, explicitadas por diversos autores estudados. A fim de favorecer o entendimento, a autora produziu o seguinte quadro, onde cada número de 1 a 10 representa uma pesquisa diferente que estudou uma incubadora solidária como objeto:

Quadro 3: Ações de metodologia de incubação



Fases	Ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pré-incubação	Capacitação dos próprios técnicos da incubadora										
	Formação em cidadania, associativismo, cooperativismo e economia solidária										
	Formação sobre autogestão										
	Compreensão sobre políticas públicas										
	Reuniões informais e/ou sistematizadas										
	Oficinas, dinâmicas de grupo e entrevistas semi-estruturadas										
	Mapeamento das potencialidades e limitação										
	Registro da trajetória ocupacional e pessoal de cada indivíduo										
	Registro da realidade sócio-econômico e histórico-culturais do território										
	Assessoria de demandas pontuais										
	Estabelecimento de prazos										
	Planejamento da incubação - Design Thinking										
	Modelo de Negócio - Canvas										
	Participação em eventos para obtenção de conhecimento										
Portal na internet de cooperativismo popular com material didático											
Incubação	Formação em cidadania, associativismo, cooperativismo e economia solidária										
	Mapeamento das potencialidades e limitação										
	Plano de Negócio										
	Elaboração de estatuto e regimento interno										
	Formalização jurídica										
	Estruturação da Produção										
	Viabilidade econômica e financeira										
	Capacitação técnica e profissional										
	Processo de empoderar membros										
	Melhorias tecnológicas										
	Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação										
	Controle e monitoramento dos resultados										
	Avaliação e redefinição de estratégias										
	Marketing estratégico, comercialização, conquista de mercados potenciais										
Parcerias de financiamento, caráter educativo e político											
Desincubação	Formação em associativismo, cooperativismo e economia solidária										
	Análise do processo de incubação										
	Articulação para aquisição de sede externa										
	Acompanhamento à distância e assessoria pontuais										
	Captação de verbas e novos clientes										
	Emancipação do incubado										

Elaboração: Ferreira (2018)

A tabela apresenta as ações utilizadas pelas incubadoras no processo de incubação de empreendimentos dentro da ESOL, analisadas pelos autores estudados por Ferreira (2018). Algumas atividades podem não estar explícitas nos artigos analisados, mas foram analisadas as que cada autor considerou mais relevantes mencionar no método utilizado pela incubadora objeto da sua pesquisa.

Segundo a autora, dentre as práticas mais mencionadas nessas metodologias de incubação, estão:

- (a) formação em cidadania, associativismo, cooperativismo e economia solidária (pré-incubação);
- (b) registro da realidade socioeconômica e histórico-culturais do território (pré-incubação);
- (c) elaboração de estatuto e regimento interno (incubação);
- (d) formalização jurídica (incubação);
- (e) estruturação da produção (incubação);
- (f) a elaboração de plano de negócio (incubação);

(g) viabilidade econômica e financeira do empreendimento (incubação).

Os relatos analisados por Ferreira (2018) para a verificação da metodologia de incubação utilizados pelas incubadoras, foram em pesquisas relacionadas às incubadoras universitárias, que podem apresentar uma dinâmica distinta das incubadoras públicas municipais, devido ao foco, equipe de formação, público-alvo, entre outros. Além disso, segundo a autora, as pesquisas que abordam incubadoras de natureza municipal, apenas tratavam de forma bem simplória a existência e importância delas, mas não especificam a maneira de atuação dessas incubadoras.

Esta tabela mostra-se importante por recolher evidências de diversas ações que compõem metodologias de incubação solidária, permitindo observar uma prévia do que se espera de um processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários. O pressuposto gerado é de que a metodologia de incubação da IPECS poderá ser, pelo menos parcialmente, enquadrada dentro destes diversos tópicos. O estudo pode facilitar, por exemplo, análises futuras de comparação entre metodologias de incubadoras solidárias e os pontos que envolvem seus processos.

O ponto (a) está relacionado com a viabilidade associativa dos EESs, termo que se refere a capacidade de trabalhar em grupo e definir projetos coletivos de forma participativa e está relacionada com a formação dos cooperados sobre os princípios da ESOL, a fim de fazê-los entender o contexto em que estão inseridos e capacitá-los para a convivência em um grupo autogestionário. Sem este fator, os trabalhadores podem ter um empreendimento viável economicamente, mas que perca suas raízes solidárias com o tempo.

Já o ponto (b) foca no reconhecimento do ecossistema econômico solidário pelos agentes de incubação. Este processo é geralmente facilitado por ações de mapeamento dos EESs da região, que podem ser realizados tanto pela incubadora quanto por IES ou órgãos públicos como o IPEA, como evidenciam Silva e Carneiro (2016), que realizam um mapeamento nacional de economia solidária. Entretanto, para uma análise localizada, é realizado mapeamento sobre a economia solidária no município de Araraquara e região, como o realizado por Sanches (2019), que facilita o trabalho de reconhecimento do território para a incubadora.

Os pontos (c) e (d) estão relacionados porque prezam pela formalização dos EESs, que iniciam muitas vezes sua oferta de serviços e produção de maneira informal. A formalização jurídica altera esta configuração, enquadrando os EESs como empresas formais, para regularizar as obrigações fiscais e garantir direitos aos trabalhadores. E a elaboração de estatuto

e regimento interno está ligada à configuração interna do EES, ressaltando os princípios solidários, ditando as boas práticas nas relações internas e formalizando as práticas do dia a dia como frequência de reuniões e realização de livro de atas para tais.

Os últimos três tópicos relacionam-se com a parte produtiva e econômica dos EESs, sendo ações de planejamento atreladas ao empreendedorismo. A elaboração de um plano de negócios, uma ferramenta de documentação de projetos econômicos, é um processo complexo que demanda criatividade e planejamento para o futuro de uma empresa, abordando a estruturação da produção e a expectativa de rendimentos.

No entanto, Kirsch (2007), ao analisar 34 atividades de incubadoras universitárias de empreendimentos de ESOL, mostra uma visão da realidade da implementação de fatores como os apresentados acima. A autora identificou que tanto os conteúdos como as metodologias utilizadas estavam diretamente ligadas a sanar demandas imediatas dos EESs incubados. Os conteúdos desenvolvidos tinham foco nas necessidades técnicas dos grupos, como questões administrativas, jurídicas e contábeis. Já os temas de cooperativismo, associativismo e autogestão aparecem, mas na descrição das experiências há dados precários sobre a profundidade e a forma de abordagem destes assuntos. Esta amostra, segundo a autora, “necessita de aprofundamento, mas, mesmo sendo exploratória, indica que o conhecimento técnico e instrumental vem sendo privilegiado em detrimento da construção de novas formas de relações de produção, gestão e comercialização.” (Kirsch, 2007, p.48)

Busca-se entender se as atividades da IPECS se configuram da mesma forma, atendendo a demandas urgentes e focando em conteúdos técnicos e deixando de lado conhecimentos importantes para a disseminação do movimento de ESOL.

Partindo exclusivamente para metodologias de incubação públicas municipais, destacam-se a SBCSOL, de São Bernardo do Campo–SP e a Incubadora de Cooperativas de Santo André–SP. Ambas com descrições mais detalhadas de seus métodos, sendo possível entender com mais profundidade suas atividades.

A SBCSOL é um exemplo de incubadora solidária pública — com parceria entre prefeitura e a universidade — que trabalha os diversos pontos apresentados por Ferreira (2018). Sua metodologia de incubação é dividida em cinco etapas, sendo elas: Mobilização/Sensibilização, Formação Inicial, Pré-incubação, Incubação e Desincubação (Godinho *et al.*, 2015).

Nas etapas iniciais são realizadas dinâmicas que fomentam o trabalho em grupo, o pensamento crítico e permitem diagnosticar o perfil do grupo e as relações internas, condizentes

com o tópico (ponto a). Já sobre a viabilidade econômica, a incubadora expôs algumas metodologias utilizadas para diagnóstico e planejamento da viabilidade econômica dos EESs. Além de atividades diagnósticas em grupo, porém antes de elaborar um plano de negócios, é previamente utilizada a análise FOFA — do inglês SWOT — que auxilia o EESs a fazer o levantamento de seus principais aspectos, tanto positivos quanto negativos, também tentando compreender o ambiente em que está inserido (Gomes; Mendes; Lopes, 2015).

A SBCSol parece ter uma metodologia bem documentada em cada passo, isso pode ser efeito de sua formação, já que a parceria com a FINEP envolveu várias metas de implantação e operação da incubadora em seus primeiros anos de trabalho, como: incubar vinte EESs; formalizar, no mínimo, dez EESs; inovar um produto ou serviço em cada EES; elaborar dez cartilhas com instruções para orientar os incubados sobre diversas áreas de um EES; realizar quatro seminários, sendo um inicial, dois metodológicos e um final, visando ao debate e à integração com outros públicos para discutir técnicas e resultados obtidos; fundar a biblioteca do empreendedor solidário; editar um livro sobre o projeto; editar um caderno com a sistematização da metodologia utilizada no projeto (Siqueira; Silva, 2014).

O programa Incubadora de Cooperativas, da Prefeitura Municipal de Santo André–SP, é outro exemplo de incubadora pública que fomenta a consolidação de empreendimentos por meio de fases progressivas. Segundo Cunha (2002), a incubadora de Santo André divide seu processo de incubação em quatro etapas: Seleção, Formação, Acompanhamento e Desincubação, sendo a primeira caracterizada por avaliação de critérios de escolha. Os principais critérios são a identidade coletiva e a viabilidade econômica.

Se os critérios forem atendidos, o grupo entra na etapa de formação e participa de um “curso básico de cooperativismo” e um “curso básico de gestão cooperativista”, além de realizar trâmites para formalização e legalização da cooperativa. Após, a cooperativa pode realizar contratos e convênios, e está pronta para entrar na fase de acompanhamento da sua atividade econômica. O ideal é que as diferentes áreas de incubação (mercado, organização do trabalho, gestão democrática, etc.) sejam acompanhadas simultaneamente, mas o mais comum, segundo Cunha (2002), é que as demandas de cada área sejam atendidas conforme a maior urgência.

O método de incubação da IPECS Araraquara ficará evidente na próxima seção, porém, segundo Pacheco (2023), em seu estudo recente sobre a IPECS Araraquara, sua etapa de pré-incubação visa o planejamento e promoção da viabilidade econômica e associativa dos empreendimentos, bem como a orientação e apoio à formalização e regularização, condizentes com os tópicos. Ainda segundo a autora, a etapa de incubação visa consolidar a cultura

autogestionária nos EESs por meio de práticas decisórias democráticas e boas práticas de gestão, além de habilitar os participantes para a geração de trabalho e renda, capacitando e assessorando os EESs para a implantação de um Plano de Negócios Solidário (PNS).

A graduação dos EESs na IPECS é diferente de algumas incubadoras, pois essas apresentam geralmente uma fase de “desincubação”, quando o EES é preparado para realizar todos os procedimentos de forma autônoma e não participar mais do processo de incubação. No caso da IPECS, isto é realizado no processo de incubação, assim, terminada a fase de incubação, o EES é considerado autônomo. A fase de pós-incubação significa que o EES não sai do quadro de incubação da IPECS, mas o trabalho com ele é limitado a consultorias pontuais.

Percebe-se, enfim, pontos decisivos para consideração nos processos de metodologia de incubação solidária. Os fatores observados separados em diferentes fases guiam os agentes de incubação na aplicação de suas práticas e a IPECS parece não desviar deste caminho quando expõe os objetivos de suas fases de incubação.

## 4 O ESTUDO DE CASO DA IPECS

### 4.1 Hélice tripla e a trajetória da economia solidária em Araraquara–SP

A trajetória da Economia Solidária no município de Araraquara começa a ser desenhada no período entre 2001 e 2004, na fase de expansão do movimento no Brasil. Neste período, alguns empreendimentos já estavam se formando e atuando de forma dispersa no município, informalmente, contando com o acompanhamento do Núcleo de Estudos em Economia Solidária e Cidadania (NEESC), criado em 2004 nas dependências da Faculdade de Ciências e Letras da Unesp Araraquara (FCLAr) (Paiva; Silva, 2020; Esteter, 2021).

Já no início de 2005, a política pública de economia solidária ganhou seu lugar institucional pela Lei Municipal n.º 6250/2005 (Araraquara, 2005), como Coordenadoria Executiva de Economia Social e Solidária (CESS), vinculada à estrutura da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Durante esse mesmo período, com a estruturação do Programa Municipal de Economia Solidária, surgiram, também, diversos novos empreendimentos que com o tempo formalizaram-se (Sanches, 2019; Esteter, 2021).

Em 2007, com a publicação de um edital de chamada de projetos pelo PRONINC, surgiu a oportunidade de criação de uma incubadora de empreendimentos solidários na UNESP/FCLAr. A aprovação do projeto, em fins de 2008, representou o ponto de partida para o início das atividades da Incubadora de Cooperativas Populares do Nordeste de São Paulo (INCONESP), embora as condições materiais somente tenham sido criadas em 2011, quando da liberação dos recursos do PRONINC (Fonseca, *et al.*, 2014).

De acordo com Fonseca *et al.* (2014), antes mesmo da liberação dos recursos do PRONINC algumas atividades foram realizadas, como o Fórum Municipal de Economia Solidária de Araraquara, ocorrido em 2008, ocasião na qual as iniciativas puderam trocar experiências. Segundo Paiva e Silva (2020, p. 139) “O conjunto de poder público, universidade e empreendimentos solidários criou o Fórum Municipal de Economia Solidária e a Feira de Economia Solidária – na qual havia o clube de trocas –, que ocorria mensalmente em uma praça no centro comercial da cidade.” Ou seja, este fórum foi desenvolvido pela tripla hélice do município, tornando-se um fator de desenvolvimento para o ecossistema local.

Os resultados desse fórum foram a elaboração e a aprovação da Carta de Princípios da Economia Solidária de Araraquara e a futura aprovação da Lei Municipal da Economia

Solidária, em fins de 2009 — um marco crítico para a destinação de recursos em apoio aos EESs existentes no município (Sanches; Morais, 2020).

A Lei Municipal n.º 7.145 (Araraquara, 2009), a qual instituiu o “Programa de Trabalho e Economia Social e Solidária” estabeleceu os princípios fundamentais e objetivos da Política Municipal de Trabalho e Economia Solidária em Araraquara. No ano seguinte, em 2010, foi instituído o Espaço Kaparaó, a partir da Lei Municipal n.º 7.275 (Araraquara, 2010), espaço de oferta de cursos de qualificação profissional pela prefeitura e que posteriormente tornou-se, também, sede da IPECS (Ruiz; Morais, 2022).

Segundo Fonseca *et al.* (2014) foi realizado, em 2011, o diagnóstico de cada um dos EESs existentes no município por meio de visitas da equipe de estudantes relacionados à INCONESP às sedes dos grupos. Esses diagnósticos foram essenciais para que se pudesse traçar uma estratégia de intervenções e de apoios, passível de ser implementada a curto e médio prazos, tanto pela equipe da INCONESP quanto pela CESS.

Em sentido contrário ao avanço do ecossistema econômico solidário local, ao terminar o ano de 2011, a Reitoria da UNESP foi informada, por meio de ofício do Ministério do Desenvolvimento Social, que o convênio não seria renovado pelo período esperado, até março de 2013, e, por isso, a Universidade deveria devolver os recursos remanescentes, a maioria dos quais destinada ao pagamento das bolsas dos estudantes, o que acabou por comprometer o prosseguimento das atividades da incubadora (Fonseca *et al.*, 2014).

Segundo Paiva e Silva (2020,) a construção de uma política pública para além de um programa de governo possibilitou que a economia solidária permanecesse com uma estrutura, ainda que tímida, durante o hiato de iniciativas de ESOL nos anos seguintes de governo.

Após este hiato, em 2017, indo contra o movimento de desmonte das políticas de apoio à economia solidária pelo Governo Federal, houve a substituição da antiga Coordenadoria Municipal de Economia Solidária pela atual Coordenadoria de Trabalho e Economia Criativa<sup>1</sup> e Solidária (CETECS), parte da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Econômico. No mesmo ano ainda foi sancionada a lei que instituiu o Plano Municipal de Economia Criativa e Solidária para o período entre 2018 e 2021, composto por dezenove diretrizes baseadas nas

---

<sup>1</sup> A economia criativa é relativa às atividades que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. O termo passou a ser mais utilizado a partir de 2001 no mundo todo e está conectado com a economia solidária no Brasil (Miguez, 2007).

propostas deliberadas na I Conferência Municipal de Economia Criativa e Solidária de Araraquara/SP<sup>2</sup> (Paiva; Silva, 2020; Ruiz; Morais, 2022).

Também em 2017, o movimento da ESOL na universidade volta a aparecer. Desse movimento resultou a criação do Núcleo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária, Criativa e Cidadania (NEPESC), que proporcionou um elo mais efetivo entre a universidade, o poder público e os EESs. O NEPESC vem realizando esforços importantes, como a realização de novos mapeamento e diagnósticos dos EESs, a fim de captar todas as especificidades inerentes à realidade dos empreendimentos de Araraquara (Sanches, 2019).

Além disso, em 2017 é regulamentado o Programa Social “Jovem Cidadão” através do Decreto n.º 11.471 (Araraquara, 2017). O programa tem como objetivo conceder oportunidades de estágio a estudantes de nível médio, técnico, profissionalizante e superior de instituições públicas ou privadas do município. Este programa possibilitou a contratação de estagiários que complementam o funcionamento da IPECS desde o ano de sua criação. Percebe-se que a universidade assume um papel estratégico no fomento da ESOL local e, conseqüentemente, para a construção do ecossistema empreendedor solidário no município (Sanches, 2019).

Em 2018, por meio de um diagnóstico socioeconômico, a prefeitura detectou alguns bairros com maior vulnerabilidade social, denominados territórios (Paiva; Silva, 2020). No mesmo ano, foi criado o Programa Municipal Territórios em Rede, através da Lei n.º 9.344/2018 (Araraquara, 2018), coordenado pela Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, cujo objetivo é assegurar a proteção social e a prestação de serviços integrados e direcionados à satisfação das necessidades dos indivíduos e famílias em territórios prioritários.

Segundo Paiva e Silva (2020), o Programa Municipal Territórios em Rede é importante como orientação para a atuação de das políticas sociais no município. Foram desenvolvidas algumas ações territoriais, que desenvolvem o ecossistema econômico solidário local, com destaque para oficinas de sensibilização em economia solidária, e as feiras do território, com objetivo de desenvolvimento dos saberes locais.

Em 2020 ocorreu o Decreto Municipal n.º 12.338, o qual instituiu a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS), sob a responsabilidade da CETECS, da Secretaria Municipal do Trabalho e do Desenvolvimento Econômico. Em 2021, foi sancionada a Lei Municipal n.º 10.161, que criou o projeto Coopera Araraquara, visando a criação e

---

<sup>2</sup> Organizada em 2017, em Araraquara, de forma coletiva por gestores do setor público, graduandos, professores e pesquisadores das universidades da cidade e da região, membros de organizações da sociedade civil e, principalmente, por trabalhadores dos EESs.



acompanhamento (através da incubação) de cooperativas e associações no município pela IPECS (Ruiz; Morais, 2022).

A IPECS mostra-se um agente importante para o desenvolvimento do ecossistema econômico solidário, através da hélice tripla, consolidando EESs como um instrumento público e mantendo contato com a universidade — visto a contratação de estagiários de nível superior através do Programa “Jovem Cidadão” para composição da incubadora desde o ano de sua criação. Além de ter sido um importante agente no apoio ao enfrentamento da COVID-19, apoiando os EESs durante este período.

Durante a pandemia, foi possível, por meio da incubadora, formalizar as cooperativas que estavam em processo de formação e iniciar uma nova trajetória de inserção no mercado para a efetiva geração de renda, assim como apoiar os demais grupos solidários. Por exemplo, a Associação Mãos que Criam foi responsável pela confecção de 15 mil máscaras, gerando renda diretamente a quinze mulheres arrimos de família. As máscaras foram distribuídas às pessoas de baixa renda por meio da Rede de Solidariedade de Araraquara, dos Centros de Referência de Assistência Social, da guarda municipal e dos agentes de vigilância e segurança pública (Paiva; Silva, 2020).

#### **4.2 A formação da incubadora e seu contexto**

O primeiro registro da institucionalização da incubadora pelo governo municipal foi em 2009, com a Lei n.º 7145/2009 (Araraquara, 2009), que instituiu o Programa de Trabalho e Economia Social e Solidária na cidade e autorizou a criação da incubadora pública, atribuindo a ela a responsabilidade de criar, consolidar e fortalecer a organização dos empreendimentos econômicos solidários incubados. No entanto, a mesma só foi instituída de fato em 2020, a partir do Decreto n.º 12.338/2020 (Araraquara, 2020).

Após anos, a demanda por uma incubadora de empreendimentos solidários cresceu e isto se fortaleceu ainda mais em 2019, quando foi realizado pela CETECS o projeto “Cooperativismo como porta para o futuro”, que visava promover a organização de pessoas em situação de desemprego e de alta vulnerabilidade socioeconômica. Tal projeto incentivou a formação de novas Cooperativas de Trabalho<sup>3</sup> que, somadas às iniciativas já existentes,

---

<sup>3</sup>Apenas uma das Cooperativas no quadro de incubação da IPECS não é uma Cooperativa de Trabalho. A Lei n.º 12.690/2012 considera Cooperativa de Trabalho como uma sociedade de trabalhadores que exercem suas

pressionaram a demanda por uma instituição que oferecesse suporte à sua consolidação. Então, desde 2020, a IPECS tornou-se a principal instituição de apoio aos EESs formados e em formação no município, tendo um papel fundamental na implementação da política pública de economia solidária local.

A IPECS está alocada na CETECS, pertencente à Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo de Araraquara. Suas atividades ocorrem em maior parte no Espaço Kaparaó, um espaço público que funciona como 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, segundo Pacheco (2023), 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 alguns estagiários, em sua maioria advindos de cursos superiores da Unesp Araraquara — o que conversa com o conceito de hélice tripla explicado anteriormente e sua conexão com a universidade.

Para o monitoramento e avaliação da atuação da IPECS, desde 2020 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).

O Decreto no 12.338/2020, que criou a Comissão, possibilitou ainda a realização de chamamento público para viabilizar a ampliação dos serviços de gestão e assessorias técnicas importantes para o desenvolvimento e autonomia dos empreendimentos incubados. Também permitiu a cooperação com universidades, bem como outras instituições governamentais e não governamentais, para orientar, auxiliar ou coordenar a execução dos projetos de incubação, permitindo parcerias importantes com pessoas experientes na área da economia solidária — por exemplo, a realização de contratos de assessoria para melhor capacitação dos EESs (Araraquara, 2020).

---

atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (Brasil, 2012b).

### 4.3 O processo de incubação e serviços prestados

Em 2021, foi instituído o Programa Coopera Araraquara que concedeu mais ferramentas à IPECS como incentivo à criação, desenvolvimento, consolidação e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários. 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) a oferta do processo de incubação e gestão, por meio de edital; b) a concessão da utilização de bens públicos a títulos precários e temporários como ferramenta de estratégia de incubação; c) a oferta de incentivos financeiros mediante chamamento público para início de negócio coletivo, custeio de despesas, aquisição de equipamentos e capital de giro; d) a oferta de formação e capacitação técnica e profissional e; e) a oferta de assessoria técnica, contábil, jurídica e educacional (Araraquara, 2021).

Desta forma, anualmente, é realizado um processo seletivo por edital de chamamento público para cadastro e seleção de EESs nas modalidades de “Cooperativas Solidárias” e de “Associações e Coletivos Solidários”, além de grupos informais. Assim, este é o primeiro passo do processo de incubação da IPECS, que cadastra e seleciona os empreendimentos que irá incubar.

Segundo o edital (Anexo B), a metodologia da incubadora é composta de três etapas: pré-incubação, incubação e pós-incubação. Após a seleção dos empreendimentos, o EES pode entrar no processo de pré-incubação ou incubação, dependendo do resultado da avaliação do empreendimento.

O processo de avaliação do edital é composto por duas etapas, a primeira de habilitação e classificação, quando são definidos cinco critérios de avaliação para serem classificados de zero a dez, assim, o empreendimento que obtiver pelo menos 30 pontos — de um total de 50 - será habilitado para continuar no processo e poderá contemplar uma vaga de incubação, dependendo de sua classificação. Isto permite a incubadora trabalhar com propostas e empreendimentos coesos com a concepção da economia solidária e que já estejam minimamente organizados. Os critérios são:

- 1) Enquadramento nos requisitos de EES — forma como o empreendimento é organizado, comprovando autogestão, democracia participativa e cooperação;
- 2) Definição da Proposta — Forma como empreendimentos econômicos solidários definem sua proposta de trabalho e seu diferencial no mercado;

- 3) Importância da Incubadora para o negócio — Forma como o EES demonstra a importância da infraestrutura e serviços de suporte oferecidos pela Incubadora para o desenvolvimento do negócio;
- 4) Promoção da Igualdade Racial e de Gênero — Demonstrar ações afirmativas e de direitos humanos, bem como comprovar que há no EES políticas de recursos humanos que promovam a igualdade racial e de gênero e combatam o racismo e o sexismo.
- 5) Viabilidade social/Impacto social - Viabilidade do EES perante a sociedade e possibilidades de realização de impacto social positivo no território;

Aqui pode-se perceber as prioridades da IPECS para a seleção dos EESs. Sendo não só a prioridade ser um grupo nos moldes da ESOL, mas um que se preocupa com igualdade e com seu impacto no território. Além disso, provoca o questionamento da proposta de trabalho dos grupos e como eles entendem o trabalho da incubadora, facilitando eventuais desentendimentos sobre seu papel.

Já a segunda etapa, de enquadramento entre pré-incubação e incubação, permite definir em qual fase de incubação entrará o EES. De zero a 30 pontos, será incluído na pré-incubação e de 31 a 50 pontos, na fase de incubação. Os critérios são os seguintes:

- 1) Perfil Empreendedor — Habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e de iniciar ações apropriadas para atingir seus objetivos;
- 2) Qualificação Profissional - Formação profissional que permite que os cooperados e o EES aprimore suas habilidades na execução de funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho;
- 3) Impacto econômico - Percepção dos efeitos econômicos causados na vizinhança oriundos das atividades dos empreendimentos – desenvolvimento territorial;
- 4) Capacidade técnica - Aptidão para atingir uma meta utilizando-se procedimentos;
- 5) Capacidade gerencial — Capacidade de Autogestão e Aptidão para administrar os recursos disponíveis de um empreendimento;

Estes critérios permitem entender o nível de capacidade e dificuldades do EES, tentando definir indicadores qualitativos de atuação econômica e associativa e definir como serão as abordagens iniciais àquele grupo. A avaliação é qualitativa, feita pelos agentes de incubação

através de um questionário. Esta forma de avaliação pode ser desafiadora para entender critérios técnicos e gerenciais de um grupo.

Por exemplo, as questões do critério técnico são: “O EES possui aptidão para cumprir metas?”, “Quais são as metas do EES para o próximo semestre?”, “Quais procedimentos serão usados para atingir essas metas?”. Ou seja, busca-se, principalmente com a última pergunta, entender um pouco do processo de planejamento e execução do grupo, entretanto, as perguntas são qualitativas e podem ser respondidas de forma a não representar a realidade do EES, cabendo aos agentes de incubação a sensibilidade para entender a realidade durante a fase de entrevistas previstas no Edital (Anexo B).

Trazendo uma comparação, a SBCSol, quando realiza seu diagnóstico de um EES, propõe três dinâmicas em grupo, de forma a integrar os trabalhadores e observar seu comportamento coletivo. Desta forma, as perguntas são respondidas, mas observando na prática alguns processos de tomada de decisão de um grupo.

A etapa de pré-incubação da IPECS conta com oito tópicos de objetivos, conforme o edital de chamamento público (Anexo B), que evidenciam a preocupação com o planejamento estruturado da viabilidade econômica; planejamento organizacional; explorar instrumentos de planejamento participativo; introduzir a economia solidária como estratégia de desenvolvimento sustentável que envolve as dimensões de gênero, ambiental, de segurança alimentar, cultural, política, etnia, dentre outras; a troca de experiências entre empreendimentos e redes de produção e consumo; e estabelecimento de vínculos entre o grupo.

Esta etapa tem duração prevista de 5 meses, tempo previsto para a instituição desenvolver os seguintes fatores para seguimento à próxima etapa, segundo o edital:

- 1) Desenvolvimento de um plano de Negócios e quadro Canvas, relativo à viabilidade econômica
- 2) Desenvolvimento de conceitos e metodologias associativas através de ferramentas como: tripé da cooperação; relações solidárias no funcionamento de um grupo; experiências de autogestão; dinâmicas de cooperação e autogestão; Jogos cooperativos; Relações de transparência; Representação; Autogestão; Divisão de tarefas e responsabilidades.
- 3) Orientações e apoio à formalização e/ou regularização do EES, ou seja, formação do Estatuto Social, livro de atas, regimento interno, estatuto ou contrato social e Ata de fundação; regularização de tributos e impostos;

realização de fluxogramas; divisão de tarefas e responsabilidades. Regularização dos documentos dos integrantes do EES.

O primeiro e terceiro ponto aparentam ser pontos objetivamente observáveis para avaliação de aprimoramento durante a fase de pré-incubação, por conta de trabalhar com metas menos subjetivas, como a realização de um plano de negócios e a regularização de documentos. Uma concretude que não é muito observada no segundo ponto, de viabilidade associativa, por estar relacionada com conceitos subjetivos como o nível de transparência, cooperação e autogestão num empreendimento. Além disso, no edital, não é dado detalhes sobre as tais ferramentas de desenvolvimento de conceitos e metodologias associativas.

Diante apenas do edital, não é possível entender como é feita a formação de conhecimento sobre a viabilidade associativa, ou sobre a economia solidária, conforme prevista nos objetivos da fase, e não há nenhuma informação sobre alguma cartilha ou manual de orientação, ou sobre a quantidade de encontros necessários para a formação destes conceitos. A realidade de como este conceito é trabalhado na incubadora será melhor analisada através das entrevistas, quando serão expostas às rotinas da IPECS, porém, esta liberdade nesta parte edital, mesmo proporcionando flexibilidade para trabalhar com as diferentes realidades de cada grupo solidário, parece carecer de um indicador objetivo para acompanhamento dos grupos.

Além disso, é importante ressaltar, como Pacheco (2023) que a pré-incubação costuma ser uma etapa de grupos preocupados e incertos sobre trabalho e renda, buscando com urgência oportunidades de sustento. Nesse processo, a autora indica haver sub-etapas de sensibilização, formação e planejamento do empreendimento, além de poder haver a experimentação da produção ou prestação de serviço, por serem grupos que já trabalham na informalidade.

A etapa de incubação também conta com oito tópicos de objetivos específicos: consolidar a cultura autogestionária por meio de práticas decisórias democráticas e boas práticas de gestão; habilitar os participantes para a geração de trabalho e renda na forma da Economia Solidária; apoiar a constituição de EESs, prestando orientação técnica e tecnológica, com vistas à sua viabilização e sustentabilidade; construir e implantar o Plano de Negócios para melhor tomada de decisões no empreendimento; oferecer oportunidades para o aprimoramento e início das atividades dos EES, preparando-os para sua inserção no mercado de forma autônoma; estimular e orientar a organização de redes e cadeias produtivas entre os empreendimentos incubados e com outros; promover a integração desses Empreendimentos com a comunidade, visando sua consolidação e sua sustentabilidade social e econômica,

integrada às estratégias de desenvolvimento local e; promover estratégias de inclusão no mercado para os produtos/serviços oferecidos.

Esta etapa tem duração prevista de 18 meses, com possibilidade de ser estendida até 36 meses, prazo que não pode ser ultrapassado. Terminada a incubação, o empreendimento deve interromper suas atividades no espaço da IPECS e não mais utilizar o espaço físico cedido. A incubadora tem este tempo previsto para desenvolver atividades que auxiliem na sustentabilidade do empreendimento (econômica e associativa), e seus compromissos previstos para isso são:

- 1) Disponibilização de espaço para organização do escritório administrativo das Cooperativas na IPECS SEDE ADMINISTRATIVA - Fornecimento das instalações para organização de escritórios administrativos dos EES selecionados.
- 2) Atividades de capacitação em Economia Solidária e Autogestão para os/as participantes;
- 3) Capacitação e assessoria para a elaboração e implantação do plano de negócios e estudo de viabilidade dos EESs;
- 4) Assessoria para a organização do trabalho nos empreendimentos, zelando pela organização associativa e autogestionária;
- 5) Orientação, assessoria e capacitação para a gestão contábil, tributária, financeira, processos, fiscal e de pessoal;
- 6) Orientação e assessoria para a identificação e incorporação de tecnologias de gestão, produção e comercialização dos empreendimentos;
- 7) Orientação e assessoria para a elaboração de projetos de financiamento e crédito para os empreendimentos;
- 8) Orientação e assessoria para a inserção das cooperativas em estratégias de desenvolvimento local, estimulando seu protagonismo;
- 9) Apoio para a participação social e cidadã das cooperativas em Fóruns ou outras formas de representação do segmento e da economia solidária, bem como em outros espaços de elaboração de políticas públicas.

Os empreendimentos que alcançarem os requisitos da incubação e tornarem-se sustentáveis podem ser “graduados” para a fase de pós-incubação, a qual consiste em assessorias técnicas e capacitação teórica, profissional e social pontuais para empreendimentos estabelecidos na forma de autogestão plena. Este processo pode incluir elaboração de projetos

para captação de recursos, desenvolvimento e aprimoramento de sistemas e métodos de gestão, formação para gestores, estudo de mercado e estudos de viabilidade de contratos e parcerias.

São dez EESs incubados pela IPECS até o segundo semestre de 2023, sendo 7 cooperativas e 3 associações:

Quadro 4: os EESs incubados pela IPECS, quantidade de membros e ramos de atuação

<b>Fase da Incubação</b>	<b>EES incubados na IPECS</b>	<b>Quantidade de membros atualmente</b>	<b>Principais ramos de atuação</b>
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: Pacheco (2023)

Os EESs estão divididos nas três fases de incubação: pré-incubação, incubação e pós-incubação, separando as diferentes abordagens da incubadora conforme a posição das organizações. Assim, há cerca de 400 trabalhadores membros que compõem o seu quadro de incubação, desta forma, para facilitar a comunicação, a IPECS acessa as entidades via seus conselhos administrativos.





## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas realizadas com os agentes de incubação da IPECS e com trabalhadores dos EESs, além da análise documental realizada, auxiliaram a entender as atividades da incubadora no seu dia a dia, o que não pôde ser entendido apenas observando as diretrizes de incubação da instituição, já que as informações de objetivos específicos e obrigações não definem exatamente o que é feito, deixando margem para dúvidas sobre os processos.

Uma das primeiras contribuições da entrevista foi a atualização sobre o quadro de empreendimentos da IPECS. Após três anos de incubação, três EESs graduaram-se no processo e passaram para a fase de pós-incubação, sendo consideradas consolidadas e autônomas. As Cooperativas de Trabalho Sol Nascente, Vitória Multisserviços e Panelas Unidas atualmente geram renda, exercem as práticas associativas e são autogestionárias.

Conforme a análise de documentos da incubadora, a duração máxima do período de incubação dos EESs é de trinta e seis meses (três anos), não podendo ultrapassar este prazo. Segundo o edital da incubadora (Anexo B), este prazo contém o tempo previsto de pré-incubação, cinco meses, e de incubação, dezoito meses. Porém, em entrevista, os agentes de incubação mencionaram que o período efetivamente realizado — via dilatações de prazo — é de 12 meses para a pré-incubação e 24 meses para a incubação, prática que já está em trâmites de ser implementada oficialmente.

Foi apontado pelo sociólogo de carreira, um dos agentes de incubação, que exatamente pelo respeito ao prazo máximo, houve uma certa pressão pela Comissão de Gestão e Monitoramento e pela prefeitura para que os três EESs que estavam para concluir o período fossem graduados. Ou seja, não apenas por atingirem um patamar de consolidação, mas por conta de prazos legais, os grupos foram selecionados para a graduação, podendo significar um procedimento “empurrado” para não prejudicar os processos da incubadora.

Segundo o sociólogo, por não ter parâmetros rígidos de avaliação do desenvolvimento dos EESs, a progressão entre as fases do processo de incubação acaba sendo o respeito pelos prazos estabelecidos — com a dilatação mencionada. Ou seja, faz-se necessária futuramente a definição de parâmetros para não haver um processo baseado apenas no período incubado, mas em fatores de desenvolvimento concreto.

Sobre a metodologia da IPECS, segundo os agentes de incubação, esta foi primeiramente baseada nos parâmetros legais, seguindo as orientações da lei que instituiu a política pública de economia solidária no município. Depois, foi incrementada com pesquisas

sobre metodologias de incubação, sendo mencionada a incubadora de São Bernardo do Campo–SP e a de Osasco–SP, além de pesquisas sobre empreendedorismo fora da área da economia solidária, como as metodologias do SEBRAE.

Entretanto, ficou explícito que a incubadora realiza poucas práticas de empreendedorismo em sua rotina com os EESs. Isso dá-se, pois a IPECS aderiu um método diferente dos observados em outras iniciativas para fomentar a geração de renda nos EESs incubados, por meio de direcionamento para disputa de contratos públicos da prefeitura. Ou seja, a principal ferramenta de desenvolvimento econômico para as cooperativas e associações incubadas é o incentivo para participação de licitações de prestação de serviços.

Essa forma de incubação não aparece em nenhuma outra experiência de incubação solidária, seja universitária, pública ou municipal. Mediante uma relação próxima com outras áreas da prefeitura, a incubadora toma conhecimento de demandas de trabalho, sendo satisfeitas por meio de contratos públicos, e prospecta EESs dentro do seu quadro de incubação que ofereçam os serviços necessários. Assim, a incubadora auxilia os grupos na organização de, por exemplo, documentos requeridos e preenchimento de tabela de custos, a fim de aumentar as chances dos EESs conseguirem contratos por meio de disputa com empresas do setor específico<sup>4</sup>.

Alguns dos empreendimentos incubados pela IPECS que estão gerando renda têm contratos públicos de prestação de serviços, inclusive todos os três EESs graduados recentemente (Anexo D). A aquisição de contratos significa uma renda estável por um certo período para os grupos, que além de gerar condição econômica, fortalece os vínculos associativos — já que os trabalhadores não precisam dedicar-se à geração de renda em outros lugares.

Entretanto, esta forma de fomentar a viabilidade econômica dos empreendimentos é controversa. Primeiramente, nem todos os empreendimentos incubados estão aptos a suprir demandas de serviços mediante licitações. Dentro do quadro de incubação há empreendimentos de artesanato, motoristas de aplicativos, moto-entregadores e costura. Empreendimentos como esses não terão a mesma oportunidade de contratos públicos, demandando outro tipo de atendimento pela incubadora.

---

<sup>4</sup> Geralmente, estes editais são disputados por diferentes empresas do setor especificado (construção civil, limpeza urbana, gestão de resíduos) e a de “menor custo” ou “melhor técnica”, dentro dos parâmetros estabelecidos previamente pelo edital de chamamento público, consegue o contrato. Há também casos excepcionais nos quais a prefeitura dispensa o processo licitatório (Dispensa..., 2021).

Sobretudo, os contratos têm um tempo definido, podendo ou não ser renovados, sendo a autonomia financeira dos EESs uma preocupação por serem uma fonte de renda vulnerável a alternância de governo. Além disso, a IPECS acaba direcionando seus esforços para a prospecção de contratos públicos e auxílio no processo licitatório, enquanto se dedica menos para fomento do empreendedorismo, análise de produtos e serviços e planejamento para inserção dos serviços no mercado.

Ter a flexibilidade de usar diferentes métodos seria o ideal para uma instituição de fomento como a IPECS que trabalha com diversos perfis de EESs. Contudo, uma das reclamações sobre a estrutura da IPECS nas entrevistas, vinda tanto dos agentes como também percebida pelos EESs, é o excesso de demandas que os funcionários têm para lidar, tanto da incubadora como das demandas da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Econômico.

Atualmente, os agentes sentem-se em um número limitado para lidar com as demandas necessárias para o desenvolvimento dos EESs, ao mesmo tempo que demandas fora da incubadora, mesmo com a contratação de estagiários. Este ponto acaba afetando o seu atendimento, reduzindo a frequência de encontros com os empreendimentos a apenas urgências ou reuniões pontuais. As reuniões com os EESs são marcadas geralmente com urgência para tratar de demandas pontuais dos empreendimentos, não havendo reuniões de acompanhamento definidas. Inclusive, a frequência de encontros é um fator observado pelos agentes de incubação como “termômetro” da consolidação dos EESs, já que aqueles que estão menos consolidados buscam a incubadora para resolver seus problemas, enquanto outros conseguem lidar internamente.

Além disso, outro fator que impacta nas atividades da IPECS, observada pelos próprios agentes de incubação, é a falta de qualificação desses profissionais. Muitas vezes estes têm que lidar com temas jurídicos, econômicos, contábeis e de empreendedorismo, sendo a formação dos entrevistados em sociologia e administração pública, fazendo-se necessária a colaboração de um advogado, um contador e um economista, por exemplo. Esta realidade limita a atuação dos agentes, dependentes de terceiros, para realizar assessorias e capacitações pontuais com os membros dos EESs.

Segundo os agentes de incubação, uma alternativa mais estável que as assessorias para o desenvolvimento dos grupos seria a celebração de parceria com uma Organização de Sociedade Civil para compor a equipe da incubadora. Este tipo de parceria para agregar ao atendimento da incubadora é possibilitada pela legislação do município, e pode significar um contato mais próximo e contínuo em relação aos conhecimentos técnicos.

O perfil dos trabalhadores também pode ser um fator delicado à atuação da IPECS pois são indivíduos que muitas vezes estão desempregados ou lutando para garantir sua renda no mercado de trabalho, geralmente como informais. Estes indivíduos buscam renda imediata e têm um perfil de baixo conhecimento técnico de empreendedorismo, portanto, um trabalho de planejamento de viabilidade econômica, pesquisa de mercado, técnicas de gestão e marketing pode ser desafiador para os trabalhadores, além de ser demorado a gerar renda.

Neste sentido, a busca de contratos pela incubadora busca amenizar estes problemas, estabilizando a renda dos trabalhadores e sendo um pontapé inicial para geração de renda e permitindo a concentração total dos associados para as práticas de gestão e empreendedorismo. No entanto, não foram observadas estas práticas após a conquista dos contratos, pois, conquistada uma posição confortável de geração de renda para os trabalhadores, estes preocupam-se mais na manutenção do contrato do que na capacitação para a oferta de serviços no mercado. Até mesmo para a incubadora, pode ser mais urgente iniciar um novo projeto com um EES que está em uma posição menos estável que trabalhar o empreendedorismo em EESs gerando renda.

É percebida a importância do fator financeiro para sua estabilização, por permitir a dedicação exclusiva dos trabalhadores ao EES. Além deste fator, que possibilita maior disponibilidade de tempo e dedicação, é mencionada a formulação de Regimento Interno nos grupos. Desta forma, os relacionamentos internos dos EESs são mais bem geridos, evitando conflitos e incentivando a cooperação por meio de normas de convivência.

Ademais, é relatada pelos agentes de incubação a importância de lideranças no grupo, ou seja, indivíduos que têm voz e são exemplos dentro dos grupos. Segundo os agentes entrevistados, desde a seleção dos EESs são buscados perfis de liderança, alegando ser pessoas de importância para a resolução de conflitos internos e tomada de decisões.

Para exemplificar, a agente de incubação expõe exemplos dentro das experiências da incubadora: o exemplo da Cooperativa CooperMorada, de construção civil, que entrou no quadro de incubação em 2020 e enfrentou uma desmobilização do grupo. Houve a formalização do EES, porém a falta de trabalho e a dispersão dos indivíduos ocasionaram no fechamento da cooperativa. Ao mesmo tempo que há o exemplo da Cooperativa Sol Nascente, incubada no mesmo período, que já contou com apenas dois representantes ativos, por falta de trabalho e desinteresse de outros cooperados e atualmente é um dos grupos graduados que está consolidado. A diferença nas experiências com certeza está repleta de diversos fatores, porém é uma ilustração importante para ressaltar a iniciativa de liderança nos coletivos.

Ao serem perguntados sobre as dificuldades da aplicação dos métodos da incubadora no dia a dia, é mencionado o desalinhamento de expectativas de alguns trabalhadores dos EESs que veem na economia solidária uma oportunidade de gerar renda ou melhorar suas condições de trabalho, porém não entendem que estão constituindo um empreendimento. O processo demanda um investimento de tempo e trabalho e enquanto não estiver gerando renda há pouca adesão coletiva, pela necessidade de haver uma fonte de renda para se sustentar.

Este desalinhamento de expectativas pode estar ligado, além da falta de renda imediata, à falta de conhecimento sobre economia solidária, cooperativismo e associativismo, e da própria compreensão de qual a função da incubadora. No entanto, é relatado que por conta de dificuldades, financeiras e de locomoção, ou desinteresse em participar das formações oferecidas, a capacitação nestas áreas acaba ficando defasada.

Através da análise documental pôde-se observar que foram ofertados cursos de capacitação aos trabalhadores dos EESs oferecida gratuitamente através de parceiros como SICREDI e SEBRAE (Anexo C). Há registro de curso de gestão de documentos (envolvendo softwares de organização), curso de gestão financeira com enfoque comportamental e curso sobre cooperativismo, além de serem mencionados outros cursos nas entrevistas que não apareceram na análise documental. Contudo, não há registros de participação para entender a adesão dos trabalhadores dos EESs nas capacitações.

Outra dificuldade mencionada é não haver uma metodologia de incubação bem definida, impedindo uma padronização do método nos diferentes atendimentos. O agente de incubação menciona que as diferentes demandas vindas dos EESs e do poder público geram variabilidades e inconstâncias que impedem a formulação de um método “fechado”.

Um ponto importante é que uma metodologia de incubação solidária deve ser flexível para atender diferentes grupos sociais e culturais, de forma a adaptar-se e realizar um atendimento com comunicação com o EES. Entretanto, o relato da entrevista diz respeito a uma metodologia de incubação melhor definida em seus objetivos e métodos para que os agentes de incubação possam guiar-se e não acumular funções com demandas fora de seus limites.

Para haver a padronização do processo, um fator a ser implementado poderia ser tal qual a Incubadora de Cooperativas de Santo André–SP, por exemplo, que implementa cursos de formação dentro do seu processo de incubação, o que permite uma padronização do conhecimento e sua conclusão é um indicador de desenvolvimento dentro do processo. Ou mesmo como a SBCSol, que define exatamente quais dinâmicas e ferramentas usar em cada fase do processo, definindo seus objetivos. Estes fatores são de conhecimento dos agentes de

incubação, de acordo com as entrevistas, porém, para a sua efetiva realização parece haver complexidades.

A frente, um dos questionamentos da entrevista diz respeito à avaliação interna da metodologia da IPECS. É relatada a realização de uma reunião com o conselho administrativo dos EESs para preenchimento de um formulário de avaliação do atendimento da incubadora (e do próprio grupo). Esta reunião, apesar de ter sido realizada no passado, não tem uma periodicidade definida.

O formulário inclui questões que auxiliam os agentes a perceberem pontos que necessitam de atenção nos EESs, sejam financeiros, de marketing, administrativos, entre outros, além de incluir questionamentos para avaliar o atendimento da IPECS. Entretanto, pela proximidade dos indivíduos com os agentes de incubação (e até pela forma em que o formulário é preenchido, com auxílio dos agentes) a avaliação pode ser enviesada. Inclusive, esta pode ser influenciada pela própria limitação dos indivíduos dos EESs, como apontado pela agente de incubação, por não conhecerem outros métodos de incubação ou quais funções a incubadora poderia realizar ou não, não poderiam opinar em como melhorar seu atendimento.

Outra avaliação é feita pela Comissão de Gestão e Monitoramento, realizada como uma prestação de contas da incubadora, quando são apresentados dados relevantes, como o parecer de avaliação e monitoramento dos EESs (Anexo D). Esta forma de avaliação externa parece não se importar com os métodos utilizados, mas com os resultados, tornando o retorno sobre os processos menos efetivo.

Além disso, a relação entre a incubadora e a Comissão é criticada pelos agentes de incubação, já que alguns dos membros da Comissão não são próximos do ambiente da IPECS, nem observam os métodos com alguma periodicidade ou praticam comunicação constante com os agentes, mas apenas se expressa quando algum problema é percebido em outra área da prefeitura ou na reunião de avaliação.

Esta Comissão poderia se tornar um fator-chave para o desenvolvimento de uma metodologia mais concreta, não só demandando resultados, mas sugerindo e avaliando processos, além de acompanhar de perto as dificuldades encontradas. Talvez, assim, dificuldades como a demanda por funcionários seriam percebidas de maneira mais eficiente.

Outra informação importante das entrevistas com os agentes de incubação foi a menção da iniciativa dos EESs de maior grau de maturidade de fundar uma cooperativa de segundo grau, ou seja, uma federação de três ou mais cooperativas de um mesmo ramo de atividades em

uma região. Segundo o site do SEBRAE (Saiba..., 2022), as federações podem organizar compras coletivas, a fim de reduzir preços, e podem utilizar serviços compartilhados.

Esta iniciativa foi mencionada também pelo presidente da Cooperativa Sol Nascente e pode ser um grande fator de desenvolvimento do ecossistema econômico solidário local. Já que, ainda segundo o site do SEBRAE, a formação de uma federação de cooperativas também amplia a capacidade de negociação das afiliadas na negociação com o poder público (Saiba..., 2022).

Em entrevista com os membros dos EES, foi possível observar a ação da incubadora por outra ótica, absorver diferentes experiências e entender como a IPECS abordou cada um dos grupos incubados. A Cooperativa Sol Nascente entrou no processo de incubação desde o início da instituição, em 2020 durante a pandemia, quase ao mesmo tempo que sua formação que também foi assistida pelo poder público, através do projeto Cooperativismo como Porta para o Futuro, passando pelas fases de pré-incubação e incubação.

A Cooperativa Social de Trabalho em Recuperação de Materiais dos Egressos Prisionais de Araraquara Sol Nascente tem como objetivo inserir egressos e egressas prisionais no mercado por meio do trabalho fundamentado no interesse geral da sociedade, oportunidade que muitas vezes é negada a essas pessoas. Seus cooperados fundadores, todos egressos, viram que era possível reinserir na sociedade sua própria mão de obra e de dezenas de outras pessoas na mesma condição.

Como um EES que foi incubado cedo, no mesmo ano de sua fundação, sua formalização na pré-incubação foi rápida, apesar de um problema de acúmulo de dívidas com o poder público ao longo do tempo por conta de irregularidades fiscais que, ao serem percebidas, foram sanadas. A cooperativa prestou alguns serviços de forma particular e logo conseguiu contrato com a prefeitura, que permitiu a sustentabilidade econômica do empreendimento. Atualmente a Sol Nascente possui contrato por dispensa de licitação para coleta de materiais recicláveis, resíduos sólidos da construção civil e inservíveis encontrados dentro do leito e margens de córregos e Áreas de Preservação Permanentes (Anexo D).

Esta trajetória em três anos de incubação é muito parecida com a trajetória dos outros dois EESs que se graduaram junto à Cooperativa Sol Nascente. A Cooperativa Painéis Unidas e a Cooperativa Vitória Multisserviços foram fundadas com apoio do projeto Cooperativismo como Porta para o Futuro, foram formalizadas no processo de incubação da IPECS e conseguiram contratos públicos que permitiram sua sustentabilidade. Não somente, a todos os



EES foram cedidos espaços públicos da prefeitura, por meio da incubadora, para utilizarem como sede, guardarem equipamentos e realizarem reuniões.

Inclusive, a Sol Nascente reformou todo o espaço cedido, incluindo a instalação de encanamento e energia elétrica, e hoje conta com uma estrutura moderna onde podem se reunir, acessar a internet e plantar legumes e verduras para os cooperados. Além disso, um dos indícios de consolidação do EES é a contratação de assessorias pontuais por conta própria, através de seus próprios recursos.

É mencionado também pelos cooperados a utilização de um carro da cooperativa para a realização de trabalhos, além da aquisição de um banheiro químico para trabalhos isolados nas Áreas de Preservação Permanentes. Bem como o relato de planos funerários e planos de saúde para os trabalhadores, outro indício da consolidação do EES por garantir direitos e oferecer benefícios aos seus cooperados.

Sobre o caráter associativo do EES, ainda que muitas decisões fiquem a cargo do conselho administrativo, foi relatada uma comunicação constante com todos os cooperados, além da realização de assembleias para tomada de decisões importantes, evidenciando a autogestão da cooperativa.

Durante a entrevista com o presidente da cooperativa, surgiu o questionamento sobre a visão do entrevistado sobre os contratos públicos como fonte de renda principal. Percebeu-se que há uma preocupação com o fim do contrato, entretanto apenas com a troca de gestão da prefeitura nas próximas eleições. Para enfrentar tal problema, foi dito que é um objetivo melhorar a qualificação profissional dos cooperados para busca de novos trabalhos e, segundo o presidente, há cerca de 400 currículos de pessoas interessadas em ingressar na cooperativa, que significa possibilidade de atender diversas demandas de trabalho.

A menção sobre currículos em espera deixou um questionamento sobre como se dá a entrada de novos cooperados na Sol Nascente. Atualmente, como a demanda de trabalho é suprida pelos cooperados, a cooperativa evita a entrada de novos indivíduos por não poder garantir de imediato a geração de renda através do trabalho. Ou seja, há um controle de entrada de novos cooperados baseado na possibilidade de trabalho, possivelmente pela dificuldade de compreensão de novos entrantes sobre as responsabilidades associativas de um EES sem a garantia de renda imediata.

À frente, pôde-se observar o caso da Cooperativa Morada Car, que conversa com a experiência da Cooperativa Morada Express, ambas consideradas Cooperativas de Plataforma<sup>5</sup>. E ambas procuram fazer frente a empresas de viagens de aplicativo, seja de passageiros ou entregas, por meio da sua própria plataforma local.

A Cooperativa de Motoristas de Aplicativos de Araraquara Morada Car foi formada em 2022 por motoristas de passageiros que trabalham predominantemente em aplicativos de transporte. Com a constatação de que as empresas donas de grandes aplicativos pouco se importam com o bem-estar dos motoristas e que os exploram, este grupo desses motoristas buscou no cooperativismo e na autogestão uma saída para que trabalhassem em melhores condições, com remuneração condizente a seu esforço e parcerias para a geração de diferentes tipos de auxílio aos trabalhadores e trabalhadoras.

Uma cooperativa com aplicativo local já existiu em Araraquara, através da prefeitura e intermediação da incubadora, para utilização pela Cooperativa Comappa — cooperativa de motoristas de aplicativo que entrou no processo de incubação, tendo sido retirada do processo por problemas em sua forma de gestão e relação com a incubadora. Atualmente, segundo os entrevistados e o Anexo D, o setor de Tecnologia e Informação da prefeitura está trabalhando para oferecer novamente uma plataforma funcional para utilização pela Morada Express (dado que o antigo aplicativo apresentava problemas).

Esta cooperativa em particular surgiu de alguns cooperados que saíram da Cooperativa Comappa e fundaram sua própria cooperativa de motoristas de aplicativo. Por sua formação, seus cooperados já estavam familiarizados com os processos da incubadora e da Economia Solidária e a fase de pré-incubação foi seguida tranquilamente, com o empreendimento formalizado rapidamente.

Porém, o EES até o momento não consegue gerar renda sem a utilização de uma plataforma própria, pois seus cooperados ficam reféns de trabalho por aplicativos de grandes empresas que lucram com a exploração extrema de seu trabalho. Ou seja, sem uma plataforma que congregue os motoristas, a geração de renda na lógica da ESOL, com a valorização do motorista e sem a exploração de uma grande empresa, não é viável. A busca por “um modelo

---

<sup>5</sup> Segundo Scholz (2016) o conceito de cooperativismo de plataforma baseia-se, primeiro, na apropriação da tecnologia de empresas como a Uber ou Ifood, com o objetivo de colocar o trabalho em um modelo proprietário distinto, aderindo a valores democráticos. Portanto, o cooperativismo de plataforma envolve mudança estrutural, uma mudança de propriedade. Segundo, baseia-se na solidariedade, ou seja, plataformas podem ser possuídas e operadas por sindicatos inovadores, cidades e cooperativas. Terceiro, é construído na ressignificação de conceitos como inovação e eficiência, tendo em vista o benefício humano e não a acumulação de lucros. Segundo o autor, “O cooperativismo de plataforma é um horizonte da esperança. Não é uma utopia concreta; é uma economia emergente” (Scholz, 2016, p. 63).

de negócios que não precisa se apoiar na exploração dxs trabalhadorxs” (Scholz, 2016, p.60) é, também, o objetivo da cooperativa Morada Express com as viagens de entrega por aplicativo.

Segundo as entrevistas, esses grupos conseguem minimamente mobilizar-se para encontrar parceiros e oferecer seus serviços de entrega ou carona e, segundo o entrevistado, até o momento ainda fazem uma espécie de mensalidade para manter a parte associativa. Portanto, a viabilidade econômica desses empreendimentos torna-se ainda mais importante por ser fator de fortalecimento do vínculo associativo dentro do grupo.

Ao ser perguntado sobre pontos de melhora no atendimento da incubadora, foi mencionado o desejo por uma maior transparência nos processos internos. Este ponto parece ter surgido por uma dúvida sobre uma suposta liberação de verba, de fonte desconhecida, para a cooperativa, através de algum edital de financiamento, que os cooperados não sabem dizer se foi utilizada para cobrir algum custo ou não. Aparentemente a busca por respostas na incubadora não foi satisfatória, convergindo na sugestão de uma maior transparência sobre os processos de cada EES (entretanto, quando mencionado aos agentes da IPECS, estes não sabiam do que se tratava, não havendo, na época, nenhum tipo de edital de financiamento pela incubadora ou pela prefeitura).

A última das entrevistas envolvendo trabalhadores dos EESs incubados pela IPECS foi com a presidente da Associação Mãos que Criam, um grupo de artesãs anterior à criação da incubadora, com cerca de 15 anos de atuação, enquadrada na fase de pré-incubação.

A Associação foi formada por meio da articulação de um grupo de artesãs da cidade, em 2008, visando ao fortalecimento da categoria para a realização de atividades de formação, compra de matérias-primas e a manutenção de um espaço de comercialização para os artesanatos de todas as associadas. O grupo composto majoritariamente por mulheres visa proporcionar um espaço coletivo para viabilizar a comercialização de produtos de artesãs e artesãos de Araraquara.

A pré-incubação, como foi observado, é uma fase que abrange grupos iniciais, que ainda estão planejando sua viabilidade econômica. Não era esperado que um EES com mais de uma década ativo estaria classificado nesta fase. Há o exemplo da Cooperativa Acácia, que desde sua seleção foi alocada diretamente para a pós-incubação. A Cooperativa realiza a coleta seletiva de resíduos no município por meio de um contrato com a prefeitura desde 2006, mantendo sua estabilidade econômica, provavelmente o principal fator para demandar um atendimento de pós-incubação.

Segundo o parecer da IPECS (Anexo D), a Mãos que Criam demanda assessorias de processos administrativos e marketing e a digitalização dos fluxos de caixa e estoque, que “ainda são feitos em papel de forma precária”. Além de que o conselho administrativo da Associação precisa avançar em sua transparência e prestação de contas para as demais associadas. Entretanto, segundo o parecer, a IPECS admite um serviço defasado às associações: “há uma defasagem entre a incubação fornecida às cooperativas e aquela fornecida às associações devido às limitações da capacidade de atendimento da IPECS e as particularidades das associações”.

A IPECS parece ter um plano de ação previsto para resolver este problema, através de: levantamento e atualização documental, contábil e de associados; levantamento dos seus processos de gestão; facilitação de capacitações através de parceiros habilitados a lidar com associações; elaboração de relatórios de atendimento; e a promoção de um encontro das associações. Porém, em mais de um ano de pré-incubação, a situação da Associação Mãos que Criam ainda está estagnada.

Antes de ser incubada, as associadas da Mãos que Criam vendiam seus artesanatos em um espaço cedido pela prefeitura, onde não era pago aluguel, no terminal rodoviário no centro da cidade, gerando renda através da venda dos artesanatos para o público. Recentemente, após a entrada do EES no processo de incubação, as artesãs alugaram um espaço privado motivadas pelo anterior ser localizado em um ambiente com muita violência, o que pressionou as finanças da associação.

As artesãs mantêm uma mensalidade para custear as despesas fixas, sendo um dever das associadas, e poder expor seus artesanatos na sede. As suas receitas dependem do que é vendido, podendo elas colocar à venda pela associação ou vender de forma autônoma. Sendo esta uma forma de organização diferente das cooperativas, que demanda um atendimento diferente da incubadora.

A presidente da Associação relata que um ponto discutido por iniciativa da incubadora foi a ideia de tornar o grupo uma cooperativa. Decisão que a presidente não concorda de imediato por ser uma forma de organização que pode, pelo seu entendimento, não ser benéfico na divisão de trabalho e renda, dando exemplos de que uma associada que não produzisse teria o direito a receber uma parte dos ganhos. Segundo a presidente, elas estão acostumadas com o modelo de associação onde cada uma recebe pelo que vendeu individualmente. Inclusive, uma das reclamações relatadas é o sentimento de mais atenção da incubadora para as cooperativas

de trabalho, sendo esta proposta, talvez, uma forma de adequar o EES ao atendimento que a incubadora está acostumada.

Por ser um EES que não conseguirá contratos públicos, o atendimento da incubadora parece não avançar da mesma forma em garantir a viabilidade econômica. Na verdade, a incubadora parece também não conseguir auxiliar de forma eficiente a associação nas esferas de capacitação e conhecimentos técnicos. Há demandas de capacitação para utilização de redes sociais e de softwares no computador do EES, além de conhecimentos técnicos financeiros para gerir melhor as contas.

Foi mencionado pela presidente da Mãos que Criam que houve uma conversa sobre como precificar melhor os produtos e como mudar a organização financeira de um caderno para ferramentas virtuais. Os preços aumentaram e as vendas estão boas, porém ainda há dificuldades de adaptação com o computador do empreendimento, forçando as trabalhadoras a voltar para a organização em papel e caneta.

Ademais, a maior problemática apresentada é a falta de comunicação com a incubadora. Foram relatadas pelos agentes dificuldades de conversar com alguns EESs e pode-se observar pela ótica dos grupos que este lapso na relação entre incubadora e empreendimentos acontece e atrapalha o bom andamento das atividades.

Em conclusão, pode-se montar o seguinte quadro com principais virtudes e fragilidades da incubadora, baseado nos relatos e investigações sobre o andamento de suas atividades:

Quadro 5: Virtudes e fragilidades no processo de incubação da IPECS

Virtudes	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A fase de pré-incubação é efetiva em formalizar os grupos</li> <li>❖ A fase de pré-incubação é efetiva em passos importantes para a viabilidade associativa como elaborar um regimento interno e estatuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Métodos de incubação não são bem definidos</li> <li>❖ A pré-incubação parece não avançar da mesma forma com Associações</li> <li>❖ Os prazos legais são os principais motivadores da graduação de EESs</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A metodologia de direcionamento para contratos públicos, quando efetiva nos grupos, é um fator de estabilidade e viabilidade econômica</li> <li>❖ Há cursos de temas importantes para capacitação dos incubados</li> <li>❖ Há uma avaliação interna e externa do processo de incubação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de processos complementares junto a metodologia de direcionamento a contratos públicos (como empreendedorismo)</li> <li>❖ Rotina baseada em sanar demandas urgentes</li> <li>❖ Não há frequência de encontros definida com os EESs</li> <li>❖ Falta de qualificação dos funcionários para lidar com temas técnicos</li> <li>❖ Sobrecarga dos funcionários com demandas fora da incubadora</li> <li>❖ As avaliações internas podem ser incompletas ou viesadas e as avaliações externas estão preocupadas apenas com resultados, não em analisar os métodos utilizados</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaboração própria.

Com o quadro, pode-se observar pontos importantes a melhorar para um melhor atendimento da IPECS para com os seus grupos incubados. É necessário trabalhar sua fase de incubação com uma metodologia definida, possivelmente testando e documentando diferentes métodos. Já a fase de pré-incubação tem sido efetiva, porém em grau menor com as associações incubadas. O problema parece ser a forma de organização, visto que a incubadora teve conversas com estes EESs sobre formalizarem-se como cooperativas, indicando que há uma dificuldade em trabalhar a formalização e viabilidade das associações.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o desempenho das atividades da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara, a IPECS, com intuito de expor os elementos constituintes de uma iniciativa de incubação solidária, pública e municipal. Assim, foi possível contribuir para o preenchimento da lacuna na literatura de experiências públicas de incubação solidária e na literatura de avaliação de desempenho de incubadoras solidárias. Além de permitir maior visibilidade e interesse neste tipo de iniciativa para gestores de política pública em busca do fortalecimento do ecossistema econômico solidário.

Para analisar o caso da IPECS, foi realizada uma triangulação metodológica entre entrevistas com agentes de incubação e trabalhadores dos EES, análise documental e observação direta. Assim, foi possível entender a metodologia de incubação atual da IPECS por meio de diversas óticas.

Ao montar base para contextualizar a IPECS, foi possível definir uma linha de pensamento da ESOL, baseada nos textos de Paul Singer. E desta forma, definir o que são EESs, apontando-os como organizações que geram trabalho e renda seguindo princípios de solidariedade, cooperação e autogestão. Além disso, foi apresentado o conceito de ecossistema empreendedor solidário e diversos conceitos que o permeiam, como a hélice tripla e co-evolução.

Ademais, foram apontadas as principais diferenças entre as incubadoras tradicionais e as incubadoras solidárias, sendo estas últimas orientadas responder demandas sociais e voltadas para inovações sociais. As incubadoras de EESs tiveram origem nas universidades, através das ITCs e, posteriormente, as ITES. Em sequência, foi observado como surgiu um movimento de incubadoras de EESs públicas municipais ou estaduais, apoiadas ou não por universidades.

Uma das contribuições desta pesquisa foi a reunião de experiências públicas de incubação solidária, feito não observado anteriormente na literatura. O início deste movimento se dá, principalmente, no Sul e Sudeste, com as experiências de Porto Alegre-RS, em 1996, e Santo André-SP, em 1998. Entretanto, é assumido que, principalmente pela ausência de experiências nordestinas e nortistas, a seção pode estar defasada, sendo útil como um passo importante para o avanço do tema.

Assim, foi percebido como as incubadoras solidárias municipais e estaduais representam uma alternativa ao poder público para o desenvolvimento de seu ecossistema solidário local, sem depender das iniciativas universitárias. No caso de Araraquara-SP isto fica



ainda mais evidente quando se percebe que houve a criação de uma incubadora por parte da iniciativa universitária da Unesp/FCLAr, que foi descontinuada. Portanto, a iniciativa pública supriu a necessidade de um instrumento de desenvolvimento e consolidação de novos EESs.

No Brasil, não houve uma padronização do processo de incubação solidária, portanto, foram expostos diversos métodos de incubação no território, a fim de encontrar pontos em comum e expor a contribuição da IPECS para o cenário. Estas instituições geralmente dividem-se em fases — pré-incubação, incubação, desincubação, pós-incubação — a fim de direcionar seus esforços para atividades prioritárias. Além disso, há também semelhanças em pontos essenciais para o desenvolvimento de novos EES, como a formação em assuntos de cidadania e da ESOL, como cooperativismo e associativismo, a formalização jurídica das iniciativas e a elaboração de estatutos internos.

Os processos da IPECS são semelhantes a outras incubadoras nestes aspectos. No entanto, a IPECS realiza uma atividade não vista anteriormente na bibliografia. A incubadora direciona os EESs incubados para a disputa de contratos públicos da prefeitura, realizando uma ponte entre as demandas de trabalho da prefeitura e a oferta de serviços das iniciativas de ESOL. Nesta realidade, pouco trabalho de empreendedorismo é realizado e a principal ferramenta para a viabilidade econômica dos EESs é a preparação para a conquista de licitações de serviço da prefeitura.

Esta escolha metodológica tem controvérsias, pois, mesmo que a conquista de contratos públicos conceda estabilidade financeira ao EES, depender da oferta de serviços e da vitória na disputa de um contrato pode ser demorado e trabalhoso. Ademais, há os EESs que não trabalham em áreas facilmente demandadas em licitações, e mesmo os que poderiam conquistar os contratos, estes poderiam ser encerrados sem renovação, sendo vulneráveis a alternância de governo.

Entretanto, mesmo com controvérsias, EESs têm alcançado a viabilidade econômica, tanto que há três experiências que conseguiram a sua consolidação e autonomia graças a contratos públicos, mostrando-se uma alternativa viável e funcional. A estabilidade que os contratos geraram permitiu a maior viabilidade associativa, e, por meio da qualidade dos serviços oferecidos, todas as cooperativas com contratos conseguiram renovação e uma maior estabilidade — pelo menos durante a governança do Partido dos Trabalhadores no governo municipal. Com esta escolha metodológica, a prefeitura oferece serviços para EESs que ela mesma incentivou a criar e consolidar, fechando um ciclo de fortalecimento da ESOL no município.

Este modo de incubação pode ser uma contribuição da IPECS a ser absorvida por outras incubadoras. No entanto, o processo interno da IPECS priorizava apenas este método, não havendo implementação significativa de ferramentas para desenvolver o empreendedorismo, que também deveria ser realizado, principalmente para viabilizar os EESs que não poderiam fornecer serviços através de contratos públicos.

Estas práticas de empreendedorismo estão previstas no edital da IPECS e foram em algum grau implementadas no passado com a contratação de consultorias. Entretanto, três pontos podem prejudicar a continuação dessas práticas: demandas fora da incubadora para o limitado número de funcionários, a falta de qualificação desses funcionários para assuntos técnicos e a necessidade de geração de renda imediata dos trabalhadores.

Sobre o primeiro e segundo ponto, percebe-se que uma equipe técnica multidisciplinar e a qualificação dos agentes são dois elementos de grande contribuição para a constituição de incubadoras solidárias, relacionados às suas equipes de incubação. A IPECS busca a parceria de uma OSC para compor a incubadora, porém seus funcionários ainda encontram dificuldades em diferentes áreas técnicas.

Além disso, atender trabalhadores com pouco conhecimento técnico e que buscam renda imediata pode ser desafiador, pois sem a estabilidade financeira, há pouca dedicação para planejamento e gestão das atividades do EES. Foi visto como a escolha metodológica da IPECS busca a estabilidade financeira através de contratos públicos com fim de, após a conquista, realizar atividades de empreendedorismo. No entanto, nada é realizado, já que há pouco interesse e expertise dos EESs para iniciar um trabalho de planejamento de negócios econômico e menos urgência da incubadora para atender estes grupos mais estabilizados.

Outra preocupação sobre o funcionamento interno da IPECS dá-se pela recente graduação de EESs no processo ter sido movida principalmente pelo limite de tempo de incubação segundo a legislação local. São os primeiros grupos a serem graduados e esta informação deixa dúvida sobre a consolidação das cooperativas. Desta forma, são necessárias mudanças para que os três anos de incubação sejam suficientes para alcançar a autonomia dos EESs.

Uma sugestão de implementação seria concretizar suas metodologias para criar, por exemplo, cartilhas de conhecimento e realizar cursos durante o processo de incubação, desta forma, pode-se padronizar o conhecimento e métodos para os diversos EESs. Além disso, poderia ser padronizado o número de encontros com os grupos, a fim de manter um relacionamento mais próximo. Outro fator que pode auxiliar a melhor gestão do quadro de

incubação da IPECS seria uma participação mais ativa da Comissão de Gestão e Monitoramento, se tornando um grupo de avaliação dos métodos da incubadora e não apenas de seus resultados.

Uma das principais contribuições dos relatos dos incubados foi a percepção de que os grupos são bem auxiliados na sua formalização jurídica, na criação de um regimento interno, na cessão de estruturas públicas para uso, visto que a maioria dos EESs está formalizada, tem um regimento interno e um espaço público cedido. Entretanto, o fomento à viabilidade econômica é bem diverso, pois os grupos que não conseguem competir por contratos públicos não recebem uma formação para a viabilidade econômica padronizada, como ferramentas de empreendedorismo.

Com a apresentação do caso da IPECS, pretende-se possibilitar maior motivação para os gestores de política pública para a criação de outras incubadoras solidárias públicas municipais ou estaduais. E, desta forma, produzir um efeito positivo nos ecossistemas econômicos solidários locais, desenvolvendo ambientes propícios para a geração de trabalho e renda através do exemplo de Araraquara–SP. Fica evidente como a IPECS oferece e fomenta competências e recursos necessários aos seus grupos incubados, agregando para a construção de um “espaço emancipador” na localidade, assim, a incubadora solidária de Araraquara mostra-se um importante pilar para o ecossistema econômico solidário local, contribuindo para o desenvolvimento do território, através das suas atividades de capacitação e inserção sociolaboral dos trabalhadores.

Como sugestão a pesquisas futuras, é possível ultrapassar os limites desta pesquisa e comparar fatores econômicos e associativos dos EESs que participaram do processo de incubação contra aqueles que não participaram para entender se a IPECS causa diferenças significativas observáveis na consolidação de grupos. Adicionalmente, pode ser realizada uma análise posterior do andamento dos EESs graduados pela IPECS e como estes estão lidando com a autonomia pós-incubação.

Além disso, há um histórico de realização de mapeamentos sobre os empreendimentos de ESOL em Araraquara em região, tanto pela esfera pública como pela universidade. Um ponto para próximas pesquisas seria observar, se possível, incrementos no ecossistema solidário desde a criação da IPECS, outra forma de tentar mensurar seu impacto na localidade.

Concluindo, espera-se que este estudo de caso da metodologia de incubação da IPECS possa contribuir para a melhora do seu atendimento, além de permitir um objeto a mais de estudo para incubadoras solidárias municipais em andamento e para a geração de novas

iniciativas. O exemplo da IPECS agrega à literatura como uma incubadora criada recentemente, que forma EESs e enfrenta dificuldades, além de ter sido um importante fator de fomento solidário durante a pandemia.

## REFERÊNCIAS

ADDOR, F.; MAIA, L.; OLIVEIRA, T. Outra inovação é possível: a relevância do Proninc e a consolidação das Ites como espaço de desenvolvimento tecnológico. In: SILVA, S. P. (Org.). **Dinâmicas da economia solidária no Brasil**: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas. Brasília: Ipea, 2020.

ANPROTEC. **Aventura do possível**. Brasília: Anprotec, 2007.

ARARAQUARA. Lei n.º 6.250/2005, de 29 de março de 2005. Dispõe sobre a organização da estrutura administrativa do poder executivo municipal e dá outras providências. Araraquara, 2005.

ARARAQUARA. Lei N° 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, 2009.

ARARAQUARA. Lei n.º 7.275, de 30 de junho de 2010. Dispõe sobre a criação do Espaço Kaparaó e dá outras providências. Araraquara, 2010.

ARARAQUARA. Decreto n.º 11,471, de 29 de agosto de 2017. Regulamenta o programa Social denominado "Jovem Cidadão", instituído pela Lei Municipal n.º 8.938, de 06 de abril de 2017. Araraquara, 2017.

ARARAQUARA. Lei n.º 9.344, de 15 de agosto de 2018. Institui o Programa Municipal Territórios em Rede e dá outras providências. Araraquara, 2018.

ARARAQUARA. Decreto municipal n° 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, 2020.

ARARAQUARA. Lei n.º 10.161, de 24 de março de 2021. Institui o Programa Municipal Coopera Araraquara e dá outras providências. Araraquara, 2021.

ARAUJO, C. M.; CASTRO, J. G. S. Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 59–91, 2016. DOI: 10.20946/rad.v18i2.25346. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/rad.v18i2.25346>. Acesso em: 8 nov. 2023.

BOLETIM de economia solidária de Diadema. Diadema, [s.d.]. Disponível em: < <https://portal.diadema.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Boletim-Economia-Solidaria-Diadema-2.pdf>>. Acesso em 12 de março de 2024.

BORINELLI, B.; GONÇALVES, D. M.; DUTRA, I. S.; SANTOS, L. M. L.; FERREIRA, T. E. S. Avanços e limites da política pública de economia solidária: um estudo do processo de incubagem de empreendimentos do programa municipal de economia solidária de Londrina–Paraná. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, n. 167, 2012.

BRASIL. Decreto n.º 7.357, de 17 de novembro de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares - PRONINC, e dá outras providências. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. – Brasília, 2012a. Disponível em: <https://repositorio.mcti.gov.br/handle/mctic/5465>. Acesso em: 04 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho. Brasília, DF: Diário Oficial da União. Brasília, 2012b.

BRASIL. Projeto de Lei N° 4.685, de 08 de novembro de 2012. Dispõe sobre a Política Nacional de Economia Solidária e os empreendimentos econômicos solidários, cria o Sistema Nacional de Economia Solidária e dá outras providências. Brasília, 2012c

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução N° 510, de 07 de Abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde**. Brasília, 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Economia Popular Solidária**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/economia-solidaria>. Acesso em: 10 jan. 2024.

CASTRO, Victor Hugo Moraes De; MORAIS, Leandro Pereira. A INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA DE ARARAQUARA COMO INSTRUMENTO CATALISADOR DE INOVAÇÃO SOCIAL. In: **Anais do 1º Simpósio Brasileiro de Ensino, Pesquisa e Extensão em Tecnologia Social**. Anais...Rio de Janeiro (RJ) Centro de Tecnologia da UFRJ, 2023. Disponível em: [https://www.even3.com.br/anais/1\\_SEPETS/](https://www.even3.com.br/anais/1_SEPETS/). Acesso em: 11 jan. 2024.

CHIARIELLO, Caio Luis, FONSECA, Sérgio Azevedo, MORAIS, Leandro Pereira. Abordagem política e institucional da economia solidária na América Latina e a experiência da Senaes no Brasil (2004-2019). *Otra Economía*, n° 14(25), 2021, pp. 76-95. Disponível em: <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14925>. Acesso em: 14 jan. 2024.

CLAUDINO, Viviane. Prefeitura de São Paulo inaugura Centro Público de Direitos Humanos e Economia Solidária e Incubadora Pública de Empreendimentos Econômicos Solidários. **Cidade de São Paulo**. São Paulo, 05 de novembro de 2015. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/noticias/?p=206229>. Acesso em: 12 de março de 2024.

COOPERA Diadema. Coopera Diadema, 2022. Sobre nós. Disponível em: < <https://coopera.diadema.sp.gov.br/sobre-nos/>>. Acesso em 12 de março de 2024.

CUNHA, Gabriela Cavalcanti. **Economia solidária e políticas públicas**: reflexões a partir do caso programa Incubadora de Cooperativas, da Prefeitura Municipal de Santo André, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2002.

DISPENSA de Licitação: descubra em quais casos ela ocorre. **Portal de Compras Públicas**, Brasília, 30 de setembro de 2021. Disponível em:  
<<https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ECONOMIA SOLIDÁRIA. Prefeitura de Diadema, 2024. Disponível em <  
<https://portal.diadema.sp.gov.br/sedet/desenvolvimento-economico-e-trabalho-programas-economia-solidaria/>>. Acesso em 12 de março de 2024.

ESTETER, T. C. S. **Desafios e potencialidades de uma incubadora pública de economia solidária**: um histórico do registro de perfil da Incubadora Pública Municipal de Araraquara. Araraquara, 2021.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

FERREIRA, F. M. **Economia solidária**: um estudo sobre as incubadoras públicas municipais. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2018.

FONSECA, S. A.; GUSHIKEN, O. H.; GRIGOLETTO, F.; LORENZO, H. C. Panorama da economia solidária em Araraquara. In: CASAGRANDE, Elton Eustáquio; JARDIM, Maria Chaves (Org.). **Araraquara dos anos 2000**: uma perspectiva a partir de diferentes olhares. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014, v. 1, p. 127-143.

FRANÇA FILHO, G. C. Inovação social e incubação tecnológica em economia solidária: na fronteira de um paradigma em CT&I. In F. Addor, F., & C.R. Laricchia (Org.). **Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**: concepção, metodologia, prática e avaliação. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2018.



GAIGER, L. I. **A Economia Solidária no Brasil**: uma análise de dados nacionais. São Leopoldo: Oikos, 2014.

GAIGER, L. I. **A reciprocidade e a instituição plural de mercados**: um prisma para entender o papel histórico da Economia Social e Solidária. *Nova Economia*, v.31, n.1, 2021.

GAIVIZZO, Soledad Bech. **Limites e possibilidades da economia solidária no contexto das transformações do mundo do trabalho**: a experiência da incubadora de cooperativas populares da Universidade Católica de Pelotas. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODINHO, Marcos; MENDES, Renata; PEREIRA, Vanderléa Lima Sena; CARMONA, Viviane. Diagnóstico: primeiras interações entre a equipe SBCSOL e incubados. In: **Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2015.

GOLDENBERG, M. **Social innovation in Canada**: How the non-profit sector serves Canadian ... and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks: Ottawa, 2004.

GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. **Metodologia de Incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2015.

GUIMARÃES, G. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. de. (Org.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. p. 111- 122.

HOWALDT, J.; KOPP, R.; SCHWARZ, M. Social Innovations as Drivers of Social Change – exploring Tarde-s contribution to social innovation theory building. In: HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. (Ed.). **Social Innovation: Concepts, research fields and international trends**. Dortmund, May 2010.

ISENBERG, D. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy**. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson College. Disponível em: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

KIRSCH, Rosana. **Incubação de empreendimentos da economia solidária e as implicações das relações de reciprocidade**. 2007. 148 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) -Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

LEMOS, P. **As Universidades de Pesquisa e a Gestão Estratégica do Empreendedorismo: Uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas**. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas (Instituto de Geociências/UNICAMP), Campinas, 2013

LOPES, M. A.; ALVES, M. C. P. L.; SILVA, S. F.; BATISTA, Y. C. Metodologia de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: Uma experiência pública. **Mundo do trabalho contemporâneo**, v.1, n.1, 2016.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, G. M. (Org.). **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: Ed. da UFBA, 2007. p. 95-114.

MORAIS, L. P. **As políticas públicas de Economia Solidária (ESOL): avanços e limites para a inserção sociolaboral dos grupos-problema**. 289 p. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas (IE/UNICAMP), Campinas, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286124>. Acesso em: 14 out. 2022.

MORAIS, L. P. **Potencialidades, fragilidades e perspectivas da economia social e solidária (ESS) no século XXI: um olhar crítico-reflexivo**. 2023. Texto crítico preparado

como um dos requisitos para para o pleito do título de livre docência — Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara – FCLAr, Araraquara, 2023.

MORAIS, L.; BACIC, M. **Pela necessidade de criar, manter e fortalecer o ecossistema empreendedor solidário**. VI Conferência Internacional de Pesquisas e Estudos sobre Economia Social e Solidária, vol. 1, p.1-18, Manaus, AM, Brasil, 02/2018.

MORAIS, L.; BACIC, M. **A importância do ecossistema empreendedor para a economia social e solidária (ESS): avanços, retrocessos e desafios atuais no Brasil**. Revista da Abet, v. 18, n. 1, p. 3-21, jan./jun. 2019.

MORENO, A. S., CHAVES, R. **Balance y tendencia en la investigación sobre tercer sector no lucrativo**. Especial referencia al caso español. CIRIEC- España, no. 56, noviembre de 2006, p. 87-116.

NISHIMURA, S. R. **Grupos de Geração de Trabalho e Renda na Construção da Economia Solidária em Londrina-Pr**. 2005. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies*, 42(11):2023-2036, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00420980500279828>. Acesso em: 04 set. 2023.

NYGAARD, S. **Co-Evolution of Technology, Markets and Institutions - the Case of Fuel Cells and Hydrogen Technology in Europe** LU, 288 p. (Tese de Doutorado) Lund University, Sweden. Disponível em: *Co-Evolution of Technology, Markets and Institutions*. Acesso em: 13 dez. 2022.

OLIVEIRA, Gerson de Lima. **Permeabilidade e trânsito institucional: a relação entre a sociedade civil e Estado a partir das trajetórias de militantes-gestores nas políticas de economia solidária no Rio Grande do Sul: os casos de Porto Alegre (1996-2004) e do Governo Estadual (1999-2002)**. 2011.

OLIVEIRA, T. C. S.; ADDOR, F.; MAIA, L. As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 14, n. 32, p. 38-59, 2018.

PACHECO, Vivian Alves. **Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: propostas para a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária de Araraquara/SP**. Araraquara, 2023.

PAIVA, Camila Capacle; SILVA, Edinho. A Política pública de economia criativa e solidária do município de Araraquara/SP. **Mercado de trabalho : conjuntura e análise**, n. 70, set. 2020.

PAIXÃO, Maria Cristina Tavares Lacerda Mansur. **Moda e economia solidária: um estudo sobre empreendimentos econômicos solidários da área têxtil e de moda em São Paulo**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PRAXEDES, S. F. **Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias**. Ipea, Mercado de Trabalho, 2009.

PRIM, M. A. **Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2017.

RODRIGUEZ, J. F. A. **Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas**. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF. Bogotá, D.C. Colômbia, 2017.

RUIZ, Julia da Silva Gutierrez; MORAIS, Leandro Pereira. **Um olhar sobre a política pública subnacional de economia solidária: o caso de Araraquara-SP**, 2022.

SAIBA o que são cooperativas de 1º, 2º e 3º graus. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/.](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/)>. Acesso em: 31 jan. 2024.

SANCHES, Caroline Cristina. **Economia solidária e o ecossistema empreendedor solidário: um estudo de caso do município de Araraquara (SP)**, 2019.

SANCHES, C. C.; MORAIS, L. P. Economia solidária e o ecossistema empreendedor solidário: o caso de Araraquara/SP. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, Brasília, n. 68, 2020.

SANTOS, A.; CRUZ, A. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinaridade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária, 2008. In: **E-cadernos CES [Online]**. Disponível em: <<http://eces.revues.org/1354>> DOI : 10.4000/eces.1354.

SCHIOCHET, V. **Políticas públicas em economia solidária: reflexões da Rede de Gestores/Secretaria Nacional de Economia Solidária-MTE. Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária. Centro de Estudos Josué de Castro. Recife: Ed. Universidade da UFPE**, 2008.

SCHOLZ, T. Cooperativismo de plataforma: contestando a economia do compartilhamento corporativa. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo. **Editores Elefante**. Autonomia Literária, 2016.

SENAES. **Economia solidária**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/economia-solidaria>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SILVA, S. P.; CARNEIRO, L. M. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: Nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos** Brasília, DF: Ipea, 2016.

SILVA, S. P. Dimensões socioestruturais dos empreendimentos de economia solidária no Brasil. In: SILVA, S. P. (Org.). **Dinâmicas da economia solidária no Brasil**: organizações econômicas, representações sociais e políticas públicas. Brasília: Ipea, 2020.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002a.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. In: SOUZA SANTOS (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.

SINGER, P. **Biografia intelectual**. Disponível em: <http://paulsinger.com.br/biografia/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SIQUEIRA, D. M.; SILVA, F. C. (Orgs.). **A política pública e o papel da universidade**. São Bernardo do Campo: Umesp, 2014.

SOUZA, M. C. A. F.; AZEVEDO, A.; OLIVEIRA, L. J. R.; BALDEÓN, N. T. Incubadora tecnológica de cooperativa x incubadora de empresas de base tecnológica: diferenças e semelhanças no processo de incubação. **Revista Ciências Administrativas**, v. 12, n. 1, p. 25-34, 2006.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

VARANDA, Ana Paula de Moura; BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunha. *Tecnologia social, autogestão e economia solidária*. Rio de Janeiro: FASE| Ippur| Lastro| UFRJ, 2009.

VELLOSO, Tatiana Ribeiro; MORAIS, Leandro Pereira; MENEZES, Daniel Francisco Nagao. Trajetória e experiências das incubadoras tecnológicas das cooperativas populares (ITCPs) e empreendimentos solidários no contexto brasileiro. **La economía social y solidaria como instrumento de reincorporación de excombatientes**, p. 128.

VIEIRA, F. M. **Coerência e aderência da economia solidária**: um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul. 456 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

VECHIA, R., TILLMANN, R., NUNES, T. & CRUZ, A. **A rede de ITCPS – passado, presente e alguns desafios para o futuro**. 2011. Disponível em: <http://200.144.182.150/itcp/sites/default/files/GT1 - A rede de itcps passado presente.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman editora, 2015.

## ANEXO A — Questionário Piloto

### Entrevista com agentes da incubadora

1. Qual seu cargo dentro da incubadora e qual seu papel no método de incubação?
2. Como foi montada a metodologia de incubação atual?
3. Houve mudanças recentes no quadro de empreendimentos?
4. Os empreendimentos estão seguindo os prazos estipulados ou há problemas?
5. Houve empreendimentos que já não fazem mais parte do quadro de incubação? Se deixaram o processo, quais foram suas dificuldades?
6. Qual a frequência da comunicação com os EESs na rotina da incubadora?
7. Quais são os métodos utilizados para o desenvolvimento da viabilidade econômica dos EESs no dia a dia?
8. Quais são os métodos utilizados para o desenvolvimento da viabilidade associativa dos EESs no dia a dia?
9. Quais as dificuldades da aplicação do método de incubação no dia a dia?
10. Como são avaliados os requisitos para qualificação de EESs da incubação para a pós-incubação?
11. Existem fatores observáveis que indiquem o desenvolvimento de emancipação do EES, seja econômico, associativo ou de capacitação?
12. Existe um processo de avaliação do método de incubação?
13. Você observa pontos da metodologia da incubadora que podem ser melhorados, excluídos ou incluídos?

### Entrevistas com agentes dos EESs

14. Qual sua função no EES e como foi o primeiro contato com a incubadora?
15. Como foi a experiência até agora no quadro de incubação da IPECS para o EES?
16. Qual é a frequência de encontros durante as fases de incubação?
17. Consegue perceber um desenvolvimento em prol da emancipação no EES?
18. Houve aumento de postos de trabalho? Aumento na geração de renda?
19. O grupo consegue tomar decisões de forma participativa? Há exceções?
20. Houve experiências de capacitação para os trabalhadores do EES?
21. Em quais pontos a incubadora pode melhorar seu atendimento?



## **ANEXO B — Edital de Chamamento Público IPECS**

### **EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO IPECS 01/2023 IPECS — INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA**

#### **CHAMAMENTO PÚBLICO PARA CADASTRAMENTO E SELEÇÃO PARA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

A Prefeitura Municipal de Araraquara, para fins do artigo 18 inciso I da Lei Municipal nº 7.145/2009 e Decreto Municipal nº 12.338/2020, através da Coordenadoria de Trabalho e Economia Criativa e Solidária (CETECS) da Secretaria Municipal de Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo, abre inscrição para cadastro e seleção de cooperativas, associações e coletivos solidários que se caracterizem como Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) para participarem do Programa de Incubação da IPECS - Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária, que tem como objetivo o fomento à “organização, consolidação e sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários” (caput do art. 2º do Decreto 12.338/2020). Esta chamada disponibiliza até 3 (três) vagas para a etapa de PRÉ-INCUBAÇÃO, para EES que obedeçam aos critérios estabelecidos no presente chamamento. Para tanto, os EES selecionados deverão assinar um Termo de Anuência e Monitoramento de acordo com modelo constante no ANEXO II deste edital.

Constituem anexos do edital, os seguintes documentos: ANEXO I – PROPOSTA DE INTERESSE e ANEXO II – TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO.

#### **1. DOS CONCEITOS**

**1.1.** De acordo com o artigo 7º da Lei Municipal nº 7.415/2009, para os efeitos da Política de Economia Solidária do Município de Araraquara serão considerados Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) aqueles organizados sob a forma de cooperativas, associações, grupos comunitários para geração de trabalho e renda, empresas que adotem o princípio da autogestão, redes solidárias e outros grupos populares que preencham os requisitos legais necessários à formalização da pessoa jurídica e que possuam as seguintes características:

I - Sejam organizações econômicas coletivas e suprafamiliares permanentes compostas de trabalhadores e trabalhadoras urbanos ou em área de expansão urbana e rural;

II - Que os membros do empreendimento sejam proprietários do patrimônio ou tê-los cedidos pelo Poder Público ou pela iniciativa privada.

III - Sejam empreendimentos organizados sob a forma de autogestão, garantindo a administração coletiva e soberana das atividades e da destinação dos seus resultados por todos os seus membros;

IV - Haja adesão livre e voluntária dos seus membros;

V - Que desenvolvam cooperação com outros grupos e com empreendimentos da Economia Social e Solidária;

VI - Que busquem a inserção comunitária, com a adoção de práticas democráticas e de cidadania;

VII - Que desenvolvam ações condizentes com a função social do empreendimento e a preservação do meio ambiente.

**1.2.** De acordo com o artigo 8º da Lei Municipal nº 7.415/2009, não serão considerados Empreendimentos Econômicos Solidários aqueles que:

- I - O objeto social seja a intermediação de mão-de-obra;
- II - Não comprovem situação regular perante o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, bem como o registro de empregados e o cumprimento das demais obrigações trabalhistas;
- III - Não observarem a regra de um voto para cada sócio na tomada das deliberações sociais, qualquer que seja sua cota social no montante do capital.

**1.3.** O presente edital está aberto para EES, contempladas as sociedades e associações juridicamente regularizadas e coletivos informais que comprovem atividade econômica solidária na cidade de Araraquara, constituídos por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho, regendo-se pelos seguintes princípios e valores:

- I - adesão voluntária e livre;
- II - gestão democrática;
- III - participação econômica dos membros;
- IV - autonomia e independência;
- V - educação, formação e informação;
- VI - intercooperação;
- VII - interesse pela comunidade;
- VIII - preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa; IX - não precarização do trabalho;
- X - respeito às decisões de assembleia geral;
- XI - participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em lei e no Estatuto Social.

## **2. DOS CRITÉRIOS PARA CADASTRAMENTO**

**2.1.** O presente chamamento é voltado para Empreendimentos Econômicos Solidários organizados que atendam os seguintes requisitos e critérios de seleção estipulados no artigo 6º do Decreto Nº 12.338/2020:

- I – residência e domicílio no município de Araraquara;
- II – estarem de acordo com a definição de Empreendimentos Econômicos Solidários estipulada no art. 7º da Lei nº 7.145/2009
- III – serem compostos, preferencialmente, de pelo menos 4 (quatro) pessoas trabalhando coletivamente;
- IV – terem os integrantes a idade mínima de 18 (dezoito) anos ou serem emancipados na forma da lei civil;
- V – serem majoritariamente compostos por pessoas de diferentes famílias, sem grau de parentesco;

VI – dedicarem-se a segmento econômico definido ou em fase de definição; e VII – possuírem produtos ou serviços definidos ou em fase de definição.

2.2. O presente chamamento não aceitará empreendimentos irregulares ou que não sejam considerados Empreendimentos Econômicos Solidários, conforme artigo 8º da Lei Municipal nº 7.415/2009, expostos no item 1.2. do presente edital.

### **3. DA INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA (IPECS)**

3.1. De acordo com Art. 2º do Decreto nº 12.338/2020, a Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária (IPECS) constitui-se em espaços públicos compreendidos em sua sede e em espaços descentralizados, destinados a ações de fomento ao processo de incubação, de apoio à organização, consolidação e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários, sediados no município de Araraquara, onde serão desenvolvidas, prioritariamente, ações nas seguintes áreas:

I – formação e incubação;

II – apoio à capacitação técnica, tecnológica e profissional;

III – apoio à constituição de espaços de intercâmbio e de redes solidárias de produção, consumo, comercialização, conhecimento e informação;

IV – apoio à pesquisa, inovação, desenvolvimento e transferência de tecnologias apropriadas à finalidade do negócio;

V – assessoria técnica nas áreas de associativismo, cooperativismo, gestão financeira, contábil, econômica, jurídica, organização da produção, desenvolvimento de produtos, comercialização, cidadania, gestão coletiva/autogestão, relações interpessoais, formação de redes e cadeias produtivas;

VI – apoio às políticas de investimento social e ao acesso a linhas de crédito, preferencialmente através das finanças solidárias (fundos rotativos solidários e bancos comunitários de desenvolvimento e cooperativas de crédito); e

VII – possibilidade de utilização, vinculada às estratégias de incubação, de bens públicos a título precários e temporário, desde que autorizada pela autoridade competente.

3.2. O processo de incubação implica em oferecer condições controladas para favorecer o nascimento e crescimento de uma nova entidade (empresa, cooperativa, instituição, projeto), já que controlando certos tipos de condições pode-se conhecer previamente os fatores que podem incidir sobre a probabilidade de sobrevivência da nova entidade.

3.3. As Incubadoras Públicas são orientadas para a geração de trabalho e desenvolvimento empresarial, juntamente com o desenvolvimento de produtos, a diversificação econômica e o estímulo ao empreendedorismo.

3.4. A IPECS é um ambiente planejado e protegido que serve para fomentar, desenvolver e apoiar os empreendimentos econômicos solidários de Araraquara.

3.5. O trabalho da IPECS está dividido em três fases: FASE 1 – Pré-incubação; FASE 2 – Incubação e FASE 3 – Pós-Incubação.

#### **4. DOS OBJETIVOS, COMPROMISSOS E TEMPO DA PRÉ-INCUBAÇÃO (FASE 1)**

##### **4.1. OBJETIVOS DA PRÉ-INCUBAÇÃO:**

4.1.1 A pré-incubação se constitui em fase de importância central para que a etapa posterior, de incubação, tenha maiores chances de resultar em empreendimentos econômicos solidários com efetiva viabilidade associativa e econômica. Esse é o momento do estudo preliminar de viabilidade econômica na construção do projeto do empreendimento, podendo mostrar se o negócio será viável ou não. O público atendido pelas ações da IPECS, de maneira geral, tem urgência na geração de renda. Dessa forma, a etapa de pré-incubação está estruturada nas atividades centrais: o planejamento do empreendimento e viabilidade econômica, experimentação de produção e comercialização. Ainda que tenham caráter formativo, este formato visa possibilitar a construção de um conhecimento a partir da prática das atividades laborais e o desenvolvimento de relações autogestionárias. A pré-incubação foi pensada para garantir que os grupos que integrem o processo de incubação reúnam condições mínimas para a estruturação de um empreendimento econômico solidário viável, levando em conta as capacidades, experiências e recursos à disposição do empreendimento. Desse modo, quanto mais adiantada estiver a estruturação deste, mais aprofundado poderá ser o período de pré-incubação.

4.1.2. Planejar o empreendimento que desejam montar para que ao final estejam aptos a participarem do processo de incubação.

4.1.3. Realizar, junto aos participantes, um diagnóstico dos atuais dilemas do mundo do trabalho.

4.1.4. Promover o intercâmbio de experiências entre os empreendimentos e redes de produção, consumo e comercialização.

4.1.5. Desenvolver atividades e experiências práticas que fomentem o estabelecimento de vínculos de grupo.

4.1.6. Trabalhar instrumentos de planejamento participativo.

4.1.7. Constituir um projeto viável, com definição de atividade econômica a ser desenvolvida, para que os empreendimentos possam ingressar na etapa de incubação.

4.1.8. Trabalhar a economia solidária como estratégia de desenvolvimento sustentável que envolve as dimensões de gênero, ambiental, de segurança alimentar, cultural, política, etnia, econômica, dentre outras.

##### **4.2. COMPROMISSOS DA IPECS COM OS EES SELECIONADOS NA FASE DE**

## **PRÉ-INCUBAÇÃO:**

4.2.1. Viabilidade Econômica: desenvolvimento PNP – Plano de Negócio Participativo e Canvas com planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica e a experimentação da produção e da comercialização.

4.2.2. Viabilidade Associativa: Trabalhar com o EES conceitos e metodologias que promovam a viabilidade associativa do EES: Tripé da cooperação - Relações solidárias - Funcionamento de um grupo - Experiências de autogestão - Dinâmicas de cooperação e autogestão - Jogos cooperativos - Espaços de gestão do EES - Relações de grupo - Transparência - Representação - Autogestão - Fluxograma - divisão de tarefas e responsabilidades.

4.2.3. Formalização de relações: orientações e apoio à formalização e/ou regularização do EES, tais como Estatuto Social - Atas - Regimento interno - Tributos e impostos - Meios e custos de legalização - Opções de legalização. Regimento interno - Livro de atas - Fluxograma - divisão de tarefas e responsabilidades - Regularização dos documentos dos integrantes do EES - Estatuto ou contrato social - Ata de fundação.

## **4.3 TEMPO DE PRÉ-INCUBAÇÃO**

**4.3.1.** O período de pré-incubação, se dará conforme a modalidade de pré-incubação e vigorará pelos prazos abaixo discriminados contados a partir da assinatura do TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO;

4.3.1.1. **Pré-Incubação:** 5 (cinco) meses, iniciando-se a partir da data de sua assinatura;

## **5. DOS OBJETIVOS, COMPROMISSOS E TEMPO DA INCUBAÇÃO (FASE 2)**

### **5.1.OBJETIVOS DA INCUBAÇÃO:**

5.1.1. Consolidar a cultura autogestionária nos empreendimentos por meio de práticas decisórias democráticas e boas práticas de gestão;

5.1.2. Habilitar os participantes para a geração de trabalho e renda na forma da Economia Solidária;

5.1.3. Apoiar a constituição de Empreendimentos Econômicos Solidários, prestando orientação técnica e tecnológica, com vistas à sua viabilização e sustentabilidade;

5.1.4. Construir e implantar o Plano de Negócios de cada empreendimento, onde estarão contempladas as seguintes áreas: Oportunidade Negocial, Mercado, Propaganda e

Distribuição, Processo Produtivo, Plano Financeiro, Plano de Gestão Participativa e Gerenciamento de Riscos, dentre outros fatores relevantes a um instrumento para melhor tomada de decisões no empreendimento;

5.1.5. Oferecer oportunidades para o aprimoramento e início das atividades dos Empreendimentos Econômicos Solidários, preparando-os para sua inserção no mercado de forma autônoma;

5.1.6. Estimular e orientar a organização de redes e cadeias produtivas entre os Empreendimentos incubados e com outros;

5.1.7. Promover a integração desses Empreendimentos com a comunidade, visando sua consolidação e sua sustentabilidade social e econômica, integrada às estratégias de desenvolvimento local.

5.1.8. Promover estratégias de inclusão no mercado para os produtos/serviços oferecidos pelos empreendimentos.

## **5.2. COMPROMISSOS DA IPECS COM OS EES SELECIONADOS NA FASE DE INCUBAÇÃO:**

5.2.1. Disponibilização de espaço para organização do escritório administrativo das Cooperativas na IPECS SEDE ADMINISTRATIVA - Fornecimento das instalações para organização de escritórios administrativos dos EES selecionados.

5.2.1.1. Possibilidade, mediante viabilidade técnica e orçamentária, de disponibilização de unidades descentralizadas para instalação das sedes administrativas ou unidades de produção dos EES incubados.

5.2.2. Atividades de capacitação em Economia Solidária e Autogestão para os/as participantes;

5.2.3. Capacitação e assessoria para a elaboração e implantação do plano de negócios e estudo de viabilidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários;

5.2.4. Assessoria para a organização do trabalho nos empreendimentos, sejam eles de produção, serviços, ou comércio, zelando pela organização associativa e autogestionária;

5.2.5. Orientação, assessoria e capacitação para a gestão (contábil, tributária, financeira, processos, fiscal e de pessoal) dos empreendimentos solidários;

5.2.6. Orientação e assessoria para a identificação e incorporação de tecnologias de gestão, produção e comercialização dos empreendimentos;

5.2.7. Orientação e assessoria para a elaboração de projetos de financiamento / crédito para os empreendimentos;

5.2.8. Orientação e assessoria para a inserção das cooperativas em estratégias de desenvolvimento local, estimulando seu protagonismo;

5.2.9. Apoio para a participação social e cidadã das cooperativas em Fóruns ou outras formas de representação do segmento e da economia solidária, bem como em outros espaços de elaboração de políticas públicas.

### **5.3 TEMPO DE INCUBAÇÃO**

5.3.1. O período de incubação, se dará conforme a modalidade de incubação e vigorará pelos prazos abaixo discriminados, após o período de pré-incubação, contados a partir da assinatura do novo TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO;

5.3.1.1. **Incubação:** 18 (dezoito) meses, iniciando-se a partir da data de sua assinatura;

5.3.2. Os EES incubados poderão solicitar prorrogação do prazo de incubação não podendo, em qualquer hipótese, ultrapassar o prazo de 36 (trinta e seis) meses, na forma do art. 15º da Lei nº 7.145/2009 e do art. 7º do Decreto nº 12.338/2020;

5.3.3. Os EES serão monitorados e avaliados periodicamente pela Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS que pode, a qualquer tempo e mediante apresentação de relatório, solicitar reavaliação dos prazos de incubação de cada EES;

5.3.4. Os EES que alcançarem a Autogestão Plena e encontrarem-se aptos a passar para a FASE de PÓS-INCUBAÇÃO poderão ser indicados pela Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS para a nova fase, desde que haja vagas para atendimento.

5.3.5. No encerramento dos prazos, na forma descrita nesta Cláusula, o empreendimento deverá, dentro do estabelecido nas modalidades, interromper todas suas atividades no espaço da IPECS, devolvendo toda a infraestrutura e instalações colocadas à sua disposição inclusive o espaço físico (módulo) cedido pela IPESC ao empreendimento.

## **6. DOS COMPROMISSOS DOS EES SELECIONADOS – COOPERATIVAS SOLIDÁRIAS, ASSOCIAÇÕES SOLIDÁRIAS E COLETIVOS SOLIDÁRIOS INFORMAIS**

6.1. Os grupos selecionados deverão cumprir com o disposto no Termo de Anuência e Monitoramento (ANEXO II).

## **7. DO CADASTRO E PROCESSO SELETIVO**

7.1. O cadastro de EES será aberto para todos os grupos que enquadram nos requisitos previstos na Lei nº 7.145/2009, no Decreto nº 12.338/2020 e no presente edital.

7.2. O PROCESSO DE SELEÇÃO será dividido em três etapas: CADASTRO, AVALIAÇÃO DE PROPOSTA E ENTREVISTA.

### **7.3. CADASTRO DE EES**

7.3.1. Os EES interessados em se cadastrar na IPECS deverão realizar sua inscrição na Coordenadoria Executiva do Trabalho e de Economia Criativa e Solidária - CETECS, localizada na Av. Dr. João Pires de Camargo, 1382 - Vila Yamada no ESPAÇO KAPARAÓ. As inscrições serão realizadas do dia 28 de AGOSTO ao dia 25 de SETEMBRO, de segunda a sexta-feira, no horário das 9:00 às 15:00 horas. O último dia de inscrição será em uma segunda-feira.

7.3.2. Para inscrição no cadastro de EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS – as COOPERATIVAS e ASSOCIAÇÕES deverão apresentar:

- a) Cartão de CNPJ
- b) Cópia do RG e CPF dos membros do Conselho Administrativo;
- c) Preenchimento de Ficha de Inscrição na IPECS – Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária localizada na CETECS - ESPAÇO KAPARAÓ.

7.3.3. Para inscrição no cadastro de EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS – os COLETIVOS SOLIDÁRIOS INFORMAIS deverão apresentar:

- a) Declaração ou comprovações de atividades realizadas na cidade de Araraquara conforme item 1.4 deste edital;
- b) Cópia do RG e CPF dos membros do coletivo;
- c) Preenchimento de Ficha de Inscrição na IPECS – Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária localizada na CETECS - ESPAÇO KAPARAÓ.

### **7.4. DO PROCESSO SELETIVO**

7.4.1. Para participar do PROCESSO SELETIVO, os EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS interessados deverão:

- a) Realizar inscrição no cadastro da IPECS. As inscrições serão realizadas do dia 28 de AGOSTO ao dia 25 de SETEMBRO, de segunda a sexta-feira, no horário das 9:00 às 16:00 horas. O último dia de inscrição será em uma segunda-feira.
- b) Preencher o ANEXO I – PROPOSTA DE INTERESSE, que consta de: QUESTIONÁRIO DE EES e CARTA DE INTERESSE.



## **7.5. ENTREVISTA**

7.5.1. As entrevistas serão agendadas após o fechamento das inscrições e serão realizadas pela Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS;

7.5.2. Deverão participar da entrevista os membros do Conselho Administrativo dos EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS, em número não inferior a três representantes.

## **8. HABILITAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

8.1. A AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS e as ENTREVISTAS serão realizadas pela Comissão de Gestão e Monitoramento da Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária, composta e atribuída desta função pela PORTARIA Nº 28.175 de 01 de agosto de 2022, conforme especificações do Art. 9º do Decreto nº 12.338/2020;

### **8.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

8.2.1. A seleção dos EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS e de suas PROPOSTAS acontecerá em uma etapa: ETAPA 1 – Habilitação e Classificação e ETAPA 2 – Enquadramento na etapa de Pré-incubação.

8.2.2. A ETAPA 1 – Habilitação e Classificação, levará em consideração 5 (cinco) critérios de avaliação que receberão notas de zero a dez, totalizando, no máximo, 50 (cinquenta pontos). Os critérios são os seguintes:

8.2.2.1. Enquadramento nos requisitos de EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS – forma como o empreendimento é organizado comprovando autogestão, democracia participativa e cooperação;

8.2.2.2. Definição da Proposta – Forma como EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS definem sua proposta de trabalho e seu diferencial no mercado;

8.2.2.3. Importância da Incubadora para o negócio – Forma como o EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS demonstra a importância da infraestrutura e serviços de suporte oferecidos pela Incubadora para o desenvolvimento do negócio;

8.2.2.4. Promoção da Igualdade Racial e de Gênero – Demonstrar ações afirmativas e de direitos humanos, bem como comprovar que há no EES políticas de recursos humanos que promovam a igualdade racial e de gênero e combatam o racismo e o sexismo.

8.2.2.5. Viabilidade social / Impacto social – Viabilidade do EES perante a sociedade e possibilidades de realização de impacto social positivo no território;

8.2.3. A ETAPA 2 – Enquadramento na etapa de Pré-incubação, levará em consideração

critérios de avaliação que receberão notas de zero a dez, totalizando, no máximo, 50 (cinquenta pontos). Os critérios são os seguintes:

8.2.3.1. Perfil Empreendedor – Habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e de iniciar ações apropriadas para atingir seus objetivos;

8.2.3.2. Qualificação Profissional – Formação profissional que permite que os associados aprimorem suas habilidades na execução de funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho;

8.2.3.3. Impacto econômico – Percepção dos efeitos econômicos causados na vizinhança oriundos das atividades dos empreendimentos – desenvolvimento territorial;

8.2.3.4. Capacidade técnica – Aptidão para atingir metas utilizando-se procedimentos;

8.2.3.5. Capacidade gerencial – Capacidade de Autogestão e Aptidão para administrar os recursos disponíveis de um empreendimento;

### **8.3. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

8.3.1. A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO será a Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS, composta por 6 (seis) membros conforme Decreto nº 12.338/2020 e PORTARIA Nº 28.589 de 27 de março de 2023.

8.3.2. Caberá à Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS:

8.3.2.1. Avaliar tecnicamente as PROPOSTAS DE INTERESSE apresentadas levando em consideração as 02 (duas) etapas e os 10 (dez) requisitos definidos no item 8.2 e subitens do presente edital;

8.3.2.2. Realizar as ENTREVISTAS com os EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS interessados e cadastrados no processo seletivo e avaliar tecnicamente as questões considerando as 02 (duas) etapas e os 10 (dez) requisitos definidos no item 8.2 e subitens do presente edital;

8.3.2.3. Cada membro da comissão atribuirá a cada quesito relacionado no item 8.2 e subitens do presente edital uma pontuação de 0 a 10 (zero a dez), num total de 50 (cinquenta) pontos para cada ETAPA;

8.3.2.4. A nota final será a média aritmética simples das notas de cada membro da Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS e terá funções diferentes em cada etapa conforme descrito no item 8.4;

8.3.2.5. Realizar avaliação final do processo seletivo;

8.3.2.6. Publicar o resultado do PROCESSO DE SELEÇÃO e prazo para recursos;

8.3.2.7. Avaliar os recursos e emitir parecer e RESULTADO FINAL do PROCESSO SELETIVO.

## 8.4. HABILITAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

8.4.1. Serão considerados HABILITADOS os EES e PROPOSTAS que obtiverem na ETAPA 1 – Habilitação e Classificação, uma média geral de pontuação mínima de 30 (trinta) pontos. A nota final de cada EES e PROPOSTA será a média aritmética simples das notas de cada membro da Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS;

8.4.2. A CLASSIFICAÇÃO se dará por meio da maior nota (primeiro colocado) para a menor nota (último colocado), respeitando a média aritmética simples e considerando os habilitados EES com notas acima de 30 (trinta) pontos;

8.4.3. Para este edital serão contemplados até 3 (três) vagas para a etapa de PRÉ-INCUBAÇÃO;

8.4.4. Em caso de empate, serão utilizados para desempatar as notas dos requisitos 8.2.2.1 da maior nota para a menor. Se permanecer o empate serão utilizados os demais quesitos sucessivamente na ordem em que constam no item 8.2.2.

## 8.5. ENQUADRAMENTO NA PRÉ-INCUBAÇÃO

8.5.1. Depois da Etapa de habilitação e classificação será realizada a ETAPA 2 - Enquadramento na etapa de Pré-incubação exclusiva para os EES habilitados e classificados de acordo com critérios e número de vagas disponíveis nesse edital.

8.5.2. Caberá à Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS realizar uma avaliação final dos resultados para verificar a coerência entre o enquadramento e a realidade dos empreendimentos, tendo autonomia de reenquadramentos caso necessário e com maioria de votos da comissão.

## 9. CALENDÁRIO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

9.1. Tabela com as etapas e com as datas que deverão ocorrer cada etapa:

ETAPA	DATA
9.1.1. INSCRIÇÃO NO CADASTRO e PREENCHIMENTO DA PROPOSTA DE INTERESSE	De 28 de agosto a 25 de setembro de 2023 - das 09h00 às 15h00. CETECS - ESPAÇO KAPARAO: Av. Dr. João Pires de Camargo, 1382 - Vila Yamada, Araraquara-SP. Fone (16) 99603-5658
9.1.2. ENTREVISTAS	Dia 27 e 28 de setembro de 2023 – horário a ser informado, mediante agendamento pela Comissão

9.1.3. REUNIÃO DELIBERATIVA DA COMISSÃO	28 de setembro de 2023
9.1.4. RESULTADO DO PROCESSO SELETIVO	02 de outubro de 2023
9.1.5. PRAZO PARA RECURSOS	02 a 06 de outubro de 2023
9.1.6. RESULTADO FINAL	09 de outubro de 2023
9.1.7. ASSINATURA DO TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO	10 de outubro de 2023

## **10. DA ASSINATURA DO TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO**

10.1. Conforme estabelecido pelo Art. 8º do Decreto 12.338/2020, para iniciar o processo de incubação, os responsáveis pelos empreendimentos econômicos solidários contemplados deverão assinar Termo de Anuência e Monitoramento, conforme ANEXO II. A assinatura do Termo de Anuência e Monitoramento deverá ser realizada por seu representante legal, na forma de seu ato constitutivo.

## **11. CRITÉRIOS DE ELIMINAÇÃO**

11.1. Serão eliminados da IPECS, anteriormente ao fim de seu período determinado pelo Termo de Anuência e Monitoramento, as cooperativas que:

- I – Deixarem de respeitar em seu funcionamento os critérios que permitiram sua seleção para a IPECS;
- II – Utilizarem as instalações da IPECS para fins distintos daqueles estabelecidos em Termo de Anuência e Monitoramento;
- III – Desrespeitarem práticas de boa convivência no contexto das reuniões e atividades de incubação.

11.2. As cooperativas que forem eliminadas da IPECS pelos critérios expostos no item 11.1, terão o prazo de 02 dias úteis para protocolar recurso e exercer a ampla defesa.

11.3. Os recursos poderão ser enviados no endereço [ipecsararaquara@gmail.com](mailto:ipecsararaquara@gmail.com) e poderão ser protocolados por meio físico nos dias 02 a 06 de outubro de 2023, de segunda a sexta-feira das 09h00 às 15h00 na CETECS/ESPAÇO KAPARAO: Av. Dr. João Pires de Camargo, 1382 - Vila Yamada, Araraquara-SP.

11.4. Os recursos serão julgados pela autoridade competente, no caso pela Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS.

## **12. DISPOSIÇÕES GERAIS**

12.1. Nenhum valor monetário será exigido dos participantes na adesão aos processos de Pré-Incubação, Incubação e Pós-incubação da IPECS.

12.2. A Prefeitura Municipal de Araraquara exime-se da responsabilidade por eventuais atos ilegais, em quaisquer das esferas cíveis, criminais, tributárias e associativas, que foram ou venham a ser praticados, individual ou coletivamente, pelos integrantes dos empreendimentos que ingressarem na IPECS.

12.3. A Prefeitura de Araraquara exime-se do pagamento de eventuais despesas com o registro de atas, estatutos, regimentos internos, ou quaisquer outros incidentes sobre a atividade legalmente em constituição, bem como dos impostos e taxas incidentes sobre a atividade constituída.

12.4. Quaisquer esclarecimentos e informações relacionadas a esta seleção serão prestadas pela CETECS, no horário das 9:00 às 15:00 horas de segunda a sexta-feira.

12.5. Caso algum EES desistir da integração ao processo de Incubação ou descumprir qualquer obrigação ou compromisso firmado no Termo de Anuência e Monitoramento, o EES com classificação imediatamente posterior será chamado, e assim sucessivamente.

12.6. A participação no presente processo seletivo importará na aceitação integral dos termos deste edital, independentemente de expressa manifestação neste sentido.

12.7. A abertura do presente CHAMAMENTO PÚBLICO dar-se-á na data de sua publicação, estando já disponibilizadas informações e esclarecimentos necessários.

12.8. Os casos omissos neste Edital serão encaminhados pela Comissão de Gestão e Monitoramento da IPECS.

12.9. Para obtenção de informações sobre o presente edital entrar em contato pelo endereço eletrônico: [ipecsararaquara@gmail.com](mailto:ipecsararaquara@gmail.com).

## **13. DO FORO**

13.1. Fica eleito o Foro da Comarca de Araraquara para dirimir controvérsias eventualmente oriundas de questões judiciais no edital.

Araraquara, 25 de agosto de 2023.

**CAMILA CAPACLE PAIVA**

**Coordenadora Executiva do Trabalho e de Economia Criativa e Solidária**

**DAMIANO BARBIERO NETO**  
**Secretário do Trabalho, Desenvolvimento Econômico e Turismo.**

## ANEXO I – PROPOSTA DE INTERESSE

QUESTIONÁRIO PARA OS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS  
(EES)

Para Cooperativas e Associações Solidárias:

Nome do EES:
CNPJ do EES:
E-mail:
Telefones de contato:
Membros do Conselho Administrativo (nome e CPF):  Presidente/a:  Vice-Presidente/a:  Tesoureiros/as:  Secretários/as:
Número de Cooperados/as ou Associados/as:

Data de fundação da cooperativa/associação:

Para Coletivos Solidários Informais:

Nome do EES:

CPF de um responsável pelo Coletivo:

E-mail:

Telefones de contato

Membros do Coletivo Solidário (nome e CPF):

Número de Membros do Coletivo:

Data de início do Coletivo:

Principais trabalhos e iniciativas realizadas pelo Coletivo:



--

QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS PELOS EES:

ETAPA 1 – Habilitação e Classificação

1 (item 8.2.2.1) – Enquadramento nos Requisitos de EES (10 pontos)
1.1. Como são tomadas as decisões no EES?
1.2. Os associados sabem o que é autogestão e participação democrática?
1.3. Os associados sabem o que é um EES?
1.4. Com qual frequência são realizadas Assembleias e reuniões?

2 (item 8.2.2.2) – Definição da Proposta (10 pontos)
2.1. Qual é o objeto social do EES? Com o que ela trabalha?
2.2. Qual é a missão do EES?
2.3. Qual é a sua proposta de trabalho?
2.4. Qual o seu diferencial no mercado?

--

3 (item 8.2.2.3) Importância da Incubadora para o negócio (10 pontos)
---

3.1. Qual a importância da infraestrutura da IPECS para o EES como negócio?
---

3.2. Qual a importância dos serviços de suporte da IPECS para o desenvolvimento do EES como negócio?
--

4 (item 8.2.2.4) Promoção da Igualdade Racial e de Gênero (10 pontos)
---

4.1. Quais são as ações afirmativas e de direitos humanos que o EES desenvolve?
---

4.2. Quais são as ações de combate ao racismo e sexismo que o EES executa?
--

4.3. Qual a porcentagem de mulheres que compõem o EES?
--

4.4. Qual a porcentagem de pretos e pardos que compõe o EES?
--

5 (item 8.2.2.5) Viabilidade social / Impacto social (10 pontos)
--

5.1. O EES participa de projetos que geram impactos positivos na comunidade que atua?
---

5.2. O EES participa de movimentos sociais, associações e fóruns?
---

--

**ETAPA 2 – Enquadramento para a etapa de Pré-Incubação**

1 (item 8.2.3.1.) Perfil Empreendedor (10 pontos)
1.1. Como você avalia as oportunidades de negócio do EES?
1.2. Quais ações foram iniciadas para ampliar as oportunidades de negócio do EES?

2 (item 8.2.3.2) Qualificação Profissional (10 pontos)
2.1. De quais cursos os membros do EES já participaram?
2.2. De quais cursos o Conselho Administrativo/Diretoria já participou?
2.3. Como esses cursos ajudaram a aprimorar as habilidades profissionais do EES?

3 (item 8.2.3.3) Impacto econômico (10 pontos)
3.1. O EES participa de projetos de Desenvolvimento Local e Territorial?

3.2. Percebe benefícios econômicos na vizinhança devido ao trabalho do EES?

4 (item 8.2.3.4) Capacidade técnica (10 pontos)

4.1. O EES possui aptidão para cumprir metas?

4.2. Quais são as metas do EES para o próximo semestre?

4.3. Quais procedimentos serão usados para atingir essas metas?

5 (item 8.2.3.5) Capacidade gerencial (10 pontos)

5.1. Seu empreendimento realiza processos decisórios participativos e democráticos?

5.2. Como são realizadas as reuniões dos Conselhos?

8.3. Como são realizadas as Assembleias Gerais?

8.4. Como é administrado os recursos disponíveis da cooperativa?



Assinatura do responsável legal

(presidente da cooperativa/associação/coletivo)

CPF

#### CARTA DE INTERESSE

Araraquara, de agosto de 2023.

O EES \_\_\_\_\_, constituída pelo CNPJ \_\_\_\_\_ com sede na cidade de Araraquara no endereço \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ vem por meio desta demonstrar interesse em participar do PROCESSO SELETIVO do EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO DA IPECS 001/2023.

Afirmamos que estamos cientes de todas as cláusulas do EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO DA IPECS 001/2023 e estamos de acordo com os critérios e requisitos para seleção.

Assinatura do responsável legal

(presidente da cooperativa/associação/coletivo)

CPF

## **ANEXO II - TERMO DE ANUÊNCIA E MONITORAMENTO**

### **IPECS - INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA DE ARARAQUARA**

Aos xx dias do mês de xxx de 2023, na cidade de Araraquara, de um lado a COORDENADORIA EXECUTIVA DO TRABALHO E DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA (CETECS) da SECRETARIA MUNICIPAL DO TRABALHO, DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO da PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA, com sede na Avenida Dr. João Pires de Camargo , 1382 – Vila Yamada – Espaço Kaparaó, na condição de Entidade Gestora da INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA (IPECS) com sede administrativa no mesmo endereço da CETECS, representado neste ato pela Coordenadora Executiva xxx de CPF xxx e RG xxx, e de outro o EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO (EES) xxxxx, CNPJ nº xxxxx, representado na forma de seu Contrato Social por seu representante legal xxx, CPF xxx, RG xxx, doravante denominada COOPERATIVA SOLIDÁRIA, selecionada no Edital 001/2023 da IPECS na modalidade PRÉ-INCUBAÇÃO:

#### **1. CLÁUSULA 1 – OBJETIVO**

1.1. O presente Termo de Anuência e Monitoramento é considerado um termo de Adesão à IPECS e objetiva regulamentar as relações entre a IPECS e o EES (Empreendimento Econômico Solidário), de forma a possibilitar a utilização pelo EES das instalações, infraestrutura e programa de assessoria técnica e capacitação oferecidas pela IPECS, visando apoiar a consolidação, crescimento e fortalecimento das atividades do EES, considerada como empreendimento incubado, associado à IPECS, de acordo com proposta aprovada pela IPECS.

1.2. As partes acordam que este instrumento não constitui, no seu todo ou em parte, um Contrato de locação de espaço físico ou de prestação de serviços e tampouco cria qualquer vínculo empregatício entre a IPECS e o empreendimento.

1.3. O Empreendimento poderá associar-se à IPECS, como Empreendimento Econômico Solidário vinculado na modalidade de atendimento de Pré-Incubação e, em seguida, de Incubação, conforme termos e objetivos estabelecidos no artigo e veredito da Comissão de Gestão e Monitoramento.

#### **2. CLÁUSULA 2 – OBRIGAÇÕES DO EMPREENDIMENTO**

2.1. Constituem-se obrigações do Empreendimento:

2.2. Utilizar toda a infraestrutura e instalações colocadas à sua disposição pela IPECS exclusivamente para as atividades do Empreendimento, sendo vedado seu uso para qualquer outra finalidade, não podendo cedê-las ou transferi-las, no todo ou em parte, para terceiros seja

a que título for;

2.3. Desenvolver suas atividades respeitando as normas e legislações municipal, estadual e federal;

2.4. Não realizar atividades ou praticar quaisquer atos ou ações agressivas, predatórias, inseguras, que de alguma forma coloquem em risco as instalações da IPECS, das instituições e entidades parceiras e de terceiros, a segurança de pessoas e o meio ambiente, sob pena de rescisão deste Termo e ressarcimento dos danos causados;

2.5. Não alterar, sem prévio consentimento por escrito da IPECS, nenhuma instalação e infraestrutura colocadas à disposição à cooperativa pela IPECS, inclusive do espaço físico cedido pela IPECS para uso da cooperativa;

2.6. Divulgar a logomarca da IPECS dos associados institucionais da IPECS mediante autorização específica, observando as diretrizes e normas internas, em todo material promocional da cooperativa no período abrangido por este Termo;

2.7. Encaminhar à IPECS, quando solicitado, relatórios técnicos, administrativos e financeiros atualizados, relacionados ao desenvolvimento de seu negócio;

2.8. Assegurar o livre acesso às instalações do empreendimento do pessoal credenciado da IPECS, inclusive para auditoria fiscal, contábil e documental, preservadas as necessárias condições de sigilo;

2.9. Não suspender ou interromper por mais de 30 dias as atividades do EMPREENDIMENTO sem prévia comunicação e anuência da IPECS;

2.10. Responder pela segurança física e patrimonial de suas instalações, inclusive efetuando seguro se julgar necessário ou solicitado pela IPECS, face a natureza de suas atividades e pela segurança das informações de natureza tecnológica e negocial, assegurando sua propriedade intelectual e industrial conforme legislação relativa a esses assuntos;

2.11. Participar de reuniões e eventos internos, quando convocada pela IPECS;

2.12. Comunicar à IPECS toda e qualquer alteração ocorrida no Estatuto Social do Empreendimento, encaminhando cópia do documento identificando essa alteração;

### **3. CLÁUSULA 3 – OBRIGAÇÕES DA IPECS**

3.1. Disponibilização de espaço para organização do escritório administrativo (MÓDULO) dos EES na IPECS SEDE ADMINISTRATIVA - Fornecimento das instalações para organização de escritórios administrativos dos EES selecionados, contendo, para uso de modo compartilhado pelos empreendimentos, infraestrutura e instalações constituídas por áreas comuns, sanitários, copa, sala de reuniões, energia elétrica, água e acesso à rede de computadores e internet e outras especificamente acordadas entre as partes por aditivos a este Termo;

- 3.2. Disponibilizar a título de cessão gratuita e com tempo determinado, mediante viabilidade técnica e orçamentária, para uso pelos EES selecionados de unidades descentralizadas com instalações e equipamentos listados em Termo Aditivo específico, para instalação das sedes administrativas ou unidades de produção dos EES incubados;
- 3.3. Facilitar o estabelecimento de parcerias com as entidades de Ensino, Ciência e Tecnologia em especial as localizadas no Município de Araraquara;
- 3.4. Facilitar o acesso e uso dos produtos e serviços promovidos pelo Sistema S;
- 3.5. Apoiar e orientar na elaboração de projetos para captação de recursos nas Agências de Fomento e na apresentação de projetos junto a investidores públicos e privados;
- 3.6. Apoiar, orientar e treinar na elaboração e atualização de Projetos e Plano de Negócios;
- 3.7. Apoiar e orientar nos processos de certificação e licenciamento, registro de propriedade intelectual e industrial;
- 3.8. Orientar nas ações de gestão tecnológica, financeira, administrativa, tributária e de recursos humanos;
- 3.9. Orientar nas estratégias de marketing, comercialização, comunicação, divulgação de produtos e serviços;
- 3.10. Apoiar a participação do empreendimento em feiras, exposições e eventos de economia solidária

#### **4. CLÁUSULA 4 – DA VIGÊNCIA**

4.1. Conforme a modalidade de incubação o presente Termo vigorará pelos prazos abaixo discriminados:

**Pré-Incubação:** 5 (cinco) meses, iniciando-se a partir da data de sua assinatura;

**Incubação:** 18 (dezoito) meses, iniciando-se a partir da data de sua assinatura;

4.2. No encerramento dos prazos, na forma descrita nesta Cláusula, o empreendimento deverá, dentro do estabelecido nas modalidades, interromper todas suas atividades no espaço da IPECS, devolvendo toda a infraestrutura e instalações colocadas à sua disposição inclusive o espaço físico (módulo) cedido pela IPESC ao empreendimento.

#### **5. CLÁUSULA 5 – RESCISÃO**

5.1. Serão excluídos da IPECS anteriormente ao fim de seu período determinado em Termo os empreendimentos:

5.1.1. Que deixarem de respeitar em seu funcionamento os critérios que permitiram sua seleção



para a IPECS;

5.1.2. Utilizarem as instalações da IPECS para fins distintos daqueles estabelecidos em Termo de Adesão e

5.1.3. Desrespeitarem práticas de boa convivência no contexto das reuniões e atividades de incubação.

## **6. CLÁUSULA 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

6.1. No término do prazo de vigência deste Termo conforme Cláusula 4 ou, ainda, no caso de sua rescisão conforme Cláusula 5, toda a infraestrutura e instalações, inclusive o espaço físico (módulo) colocados à disposição para uso do Empreendimento, devem ser restituídos para a IPECS nas mesmas condições que foram recebidas, não cabendo à IPECS realizar qualquer pagamento ou indenização seja a que título for inclusive por benfeitorias realizadas pelo empreendimento. Caso seja necessária a realização de serviços de reforma, consertos ou similares da infraestrutura e instalações, inclusive do espaço físico (módulo) colocados à disposição do empreendimento, para retorno à situação original, as despesas decorrentes correrão por conta do empreendimento.

6.2. Encerrada a vigência deste Termo de Adesão à Incubadora, qualquer que seja a hipótese, a cooperativa deverá realizar no prazo máximo de 30 dias:

- a alteração do seu Contrato social a fim de excluir o endereço da IPECS como endereço de sua empresa, se for o caso;

- a exclusão do nome do IPECS e das entidades apoiadoras de todo e qualquer tipo de material de promoção ou divulgação da cooperativa, podendo, a seu critério, mencionar sua vinculação anterior à IPECS.

6.3. Não caberá nenhum pagamento ou indenização ao empreendimento, seja a que título for, pela interrupção, dissolução ou qualquer forma de cessação das atividades da IPECS.

6.4. Na hipótese de cessação do vínculo entre a Entidade Gestora e as integrantes da Comissão de Gestão e Monitoramento, qualquer que seja o motivo, os direitos, deveres e obrigações constantes neste Termo de Adesão permanecem exigíveis em face da nova Entidade Gestora indicada pelo Poder Público, sem qualquer ônus às empresas incubadas.

## **7. CLÁUSULA 7 – DO FORO**

7.1. As partes elegem, desde já, o Fórum de Araraquara para dirimir as questões oriundas da interpretação e execução do presente Termo. E, por estarem assim justas e vinculadas, as partes assinam o presente Termo em três vias de igual teor, na presença de duas testemunhas.

Araraquara, xx de xxxx de 2023.

---

Representante Legal do Empreendimento

---

Coordenadora Executiva do Trabalho e de Economia Criativa e Solidária

Testemunhas:

---

## ANEXO C — Comunicados de oferta de cursos IPECS

### **Comunicado de Requisição IPECS 005/2023 - Divulgação e Inscrição em Curso de Educação Financeira para os Empreendimentos Incubados**

Araraquara, 14 de Abril de 2023.

Aos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) incubados.

CONSIDERANDO a Lei Municipal 7.145/2009 e o Decreto Municipal 12.338/2020 que institui a IPECS - Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária.

CONSIDERANDO o Processo de Incubação realizado mediante Chamamento Público e a assinatura de Termo de Anuência e Monitoramento, que é considerado um termo de Adesão à IPECS e objetiva regulamentar as relações entre IPECS e EES, de forma a estabelecer compromissos e responsabilidades entre as partes no processo de incubação e a possibilitar a utilização pelo EES das instalações, infraestrutura e programa de assessoria técnica e capacitação oferecidas pela IPECS, visando apoiar a consolidação, crescimento e fortalecimento das atividades do EES, considerado como empreendimento incubado, associado à IPECS, de acordo com proposta aprovada pela IPECS e pela Comissão de Avaliação e Monitoramento da IPECS. Considerando os procedimentos adotados a partir do Memorando Interno 001/2023 da Ipecs de 22 de fevereiro de 2023, segue **DIVULGAÇÃO DE CURSO** da IPECS a seus EES INCUBADOS:

1) **CURSO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA COM ENFOQUE COMPORTAMENTAL - SICREDI**

- O curso visa apoiar mudanças positivas por meio da criação e manutenção de bons hábitos e realização de boas escolhas em relação ao dinheiro, possibilitando a compreensão de questões como: os caminhos dos nossos desejos e escolhas, os embates entre razão e emoção, os desafios ao nosso autocontrole, a influência de diferentes contextos sobre nossa mente, entre outras.
- O curso é gratuito, em uma única edição e destinado a todos os cooperados.
- Oferecimento: Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária e Sicredi Araraquara.
- O Curso acontecerá no dia 25/04/2023, terça-feira, às 16h, na Sede dos Cursinhos Populares, na Avenida Feijó, 1033 (esquina com a rua 8)
- Link para inscrição no curso: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSddc007DZ47PTdPWmqWwfuqok0qz5Brir8vDvRDvF68IbKtQ/viewform>

---

Vivian Alves Pacheco

## Gerente - IPECS

Boa tarde a todos e todas! É com muita alegria que convidamos todos os membros dos empreendimentos incubados a participarem do **Curso de Educação Financeira com Enfoque Comportamental**, oferecido pela SICREDI junto à IPECS. O curso visa apoiar mudanças positivas por meio da criação e manutenção de bons hábitos e realização de boas escolhas em relação ao dinheiro, possibilitando a compreensão de questões como: os caminhos dos nossos desejos e escolhas, os embates entre razão e emoção, os desafios ao nosso autocontrole, a influência de diferentes contextos sobre nossa mente, entre outras. O curso é gratuito, em uma única edição e destinado a todos os cooperados. Será na terça feira, 25/04/2023, às 16h, local: Sede dos Cursinhos Populares, na Avenida Feijó, 1033 (esquina com a rua 8). Para participar do curso, os cooperados e cooperadas devem preencher a ficha que pode ser acessada por este link: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSddc007DZ47PTdPWmqWwfuqok0qz5Btir8vDvRDvF68lbKtQ/viewform>

## Comunicado IPECS 007-2023

Araraquara, 10 de Maio de 2023.

Aos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) incubados.

CONSIDERANDO a Lei Municipal 7.145/2009 e o Decreto Municipal 12.338/2020 que institui a IPECS - Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária.

CONSIDERANDO o Processo de Incubação realizado mediante Chamamento Público e a assinatura de Termo de Anuência e Monitoramento, que é considerado um termo de Adesão à IPECS e objetiva regulamentar as relações entre IPECS e EES, de forma a estabelecer compromissos e responsabilidades entre as partes no processo de incubação e a possibilitar a utilização pelo EES das instalações, infraestrutura e programa de assessoria técnica e capacitação oferecidas pela IPECS, visando apoiar a consolidação, crescimento e fortalecimento das atividades do EES, considerado como empreendimento incubado, associado à IPECS, de acordo com proposta aprovada pela IPECS e pela Comissão de Avaliação e Monitoramento da IPECS. Considerando os procedimentos adotados a partir de Memorando Interno 001/2023 da Ipecs de 22 de fevereiro de 2023, segue COMUNICADO da IPECS a seus EES INCUBADOS:

### CURSO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

A IPECS vem convidar seus empreendimentos incubados para participar do ‘**CURSO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS**’, a ser realizado no Espaço Kaparaó, na Av. Dr. João Pires de Camargo, 1382 - Vila Yamada. O curso tem como objetivo a qualificação dos conselhos administrativos nos softwares e técnicas de produção e organização de documentos, o que auxiliará na gestão de seus empreendimentos. Ele será dividido em 4 aulas, nos seguintes dias e horários:

- Aula 1 - Excel / Google Planilhas - **15/05 às 14h**
- Aula 2 - Word / Google Documentos - **17/05 às 14h**
- Aula 3 - Elaboração de Documentos para Cooperativas - **18/05 às 14h**
- Aula 4 - Gestão, Armazenamento e Descarte de Documentos - **23/05 às 14h**

Poderão participar do curso **até 3 (três) cooperados** por empreendimento (não há disponibilidade de espaço para maior número de participantes).

- *A equipe da IPECS conta com a presença de todos os empreendimentos e se coloca à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas! -*

Vivian Alves Pacheco

Gerente de Programa

## Comunicado IPECS 010-2023

### Curso de Cooperativismo com o SEBRAE

Araraquara, 03 de Agosto de 2023.

Aos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) incubados.

CONSIDERANDO a Lei Municipal 7.145/2009 e o Decreto Municipal 12.338/2020 que institui a IPECS - Incubadora Pública de Economia Criativa e Solidária.

CONSIDERANDO o Processo de Incubação realizado mediante Chamamento Público e a assinatura de Termo de Anuência e Monitoramento, que é considerado um termo de Adesão à IPECS e objetiva regulamentar as relações entre IPECS e EES, de forma a estabelecer compromissos e responsabilidades entre as partes no processo de incubação e a possibilitar a utilização pelo EES das instalações, infraestrutura e programa de assessoria técnica e capacitação oferecidas pela IPECS, visando apoiar a consolidação, crescimento e fortalecimento das atividades do EES, considerado empreendimento incubado, associado à IPECS, de acordo com proposta aprovada pela IPECS e pela Comissão de Avaliação e Monitoramento da IPECS. Considerando os procedimentos adotados a partir de Memorando Interno 001/2023 da Ipecs de 22 de fevereiro de 2023, segue ANÚNCIO da IPECS a seus EES INCUBADOS:

A IPECS convida os cooperados para o **Curso de Cooperativismo** que será ministrado presencialmente pelo **SEBRAE**.

- O conteúdo contemplará as bases e princípios do cooperativismo e terá como público-alvo os cooperados e cooperadas em geral (especialmente os que não passaram por formações anteriores em cooperativismo) e demais interessados.
- **ATENÇÃO! VAGAS LIMITADAS!**
- O curso terá emissão de **certificado** para seus participantes.
- Os interessados deverão preencher o **formulário de inscrição** neste link: <https://forms.gle/MEWd8LQf4yo9y3mKA>
- **Data e hora:** 23/08 às 15h30
- **Local:** SEBRAE , na Avenida Maria Antonia Camargo de Oliveira, 2903 - Vila Ferroviária).

A equipe da IPECS conta com a presença de todos os empreendimentos e se coloca à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas!

Vivian Alves Pacheco

Gerente de Programa

## **ANEXO D — Parecer Técnico da IPECS para monitoramento e avaliação de EESs incubados**

### **PARECER TÉCNICO DA INCUBADORA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA E SOLIDÁRIA DE ARARAQUARA PARA O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS ATUALMENTE INCUBADOS**

#### **OBJETIVOS**

Este Parecer tem como objetivo descrever o atual estado do processo de Incubação em que se encontram os empreendimentos vinculados à IPECS aos membros de sua Comissão de Gestão e Monitoramento, visando o cumprimento do determinado pelo art. 9º do Decreto 12.338/2020 por meio do fomento de informações para a tomada de decisão desta Comissão. Serão descritas, primeiramente, as Cooperativas e, em seguida, as Associações incubadas.

#### **COOPERATIVAS**

As cooperativas são as figuras jurídicas que tiveram acompanhamento mais próximo da Incubadora ao longo de sua existência. Estão cada uma em diferentes estágios de maturidade econômica e associativa, dadas as diferenças entre a natureza de suas atividades e do perfil de seus cooperados e cooperadas.

#### **Cooperativa Acácia de Coleta Triagem e Beneficiamento de Materiais Recicláveis de Araraquara, CNPJ nº 07.898.062/0001-01**

- Selecionada no Chamamento 01/2020, com Termo celebrado em 12/12/2020. Iniciou seu processo na fase de pós-incubação, sendo um empreendimento autogestionário com 20 anos de existência.

- Possui contrato, por dispensa de licitação, de coleta e triagem dos resíduos recicláveis do Município com o DAAE, também auferindo receitas da venda dos materiais coletados, dentre outros contratos de menor porte com empresas privadas na área de logística reversa.
- Ocupa para suas atividades espaço cedido pelo DAAE, que não está sob jurisdição da Incubadora.
- Conta atualmente com 200 cooperados/as.
- Aspectos econômicos/administrativos: Ao longo deste período junto à IPECS, foram dadas assessorias em questões administrativas e de mercado, como a renegociação do preço do contrato do DAAE e busca de verbas de emendas parlamentares para compra de um novo caminhão. Atualmente, é necessário o aprimoramento dos seus controles administrativos, que foram muito prejudicados com a saída da Cooperativa de sua antiga tesoureira.
- Aspectos associativos: Os problemas de gestão intensificados com a saída da antiga tesoureira transbordam para o aspecto associativo. A exemplo, não houve apresentação da prestação de contas na última Assembleia Geral pois a Cooperativa não conseguiu organizá-la a tempo. Falta, também, formação em cooperativismo para a maioria dos cooperados. A Incubadora tem trabalhado junto ao Conselho Administrativo para atender a essas demandas.

**COOPERATIVA SOCIAL DE TRABALHO EM RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS  
DOS EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL DE ARARAQUARA - SOL NASCENTE**

**CNPJ: 37.929.251/0001-65**

- Selecionada para Incubação no Chamamento 01/2020, com Termo celebrado em 18/12/2020, teve o prazo reavaliado pela Comissão com duração até 02/02/2023. **É necessário avaliar novamente para reenquadramento.**



- Possui contrato com o Município, por dispensa de licitação, gerido pela Secretaria de Meio Ambiente, para coleta de materiais recicláveis, resíduos sólidos da construção civil e inservíveis encontrados dentro do leito e margens de córregos e APPs.
- Ocupa enquanto sede a Unidade III da IPECS, cedida em 07/10/2021 por 18 meses, já prorrogados por mais 18 meses, que já passou por reforma e beneficiamentos feitos pela própria Cooperativa neste período. Foi dada entrada em requerimento para que se efetive a doação do terreno pelo Município para a Cooperativa. Também possui cessão de uso de parte da Unidade I da IPECS, onde estão instaladas as máquinas de blocos do Município, em intenção de serem utilizadas pela Cooperativa.
- Possui, atualmente, 40 cooperados, todos egressos do sistema prisional.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Cooperativa demonstrou nos últimos dois anos uma boa capacidade de aprendizado de rotinas administrativas e de gestão do trabalho, tendo cumprido seu contrato com a Prefeitura e demais contratos menores sem maiores imprevistos que pudessem requerer ajuda emergencial da Incubadora. Além de pagar a retirada de seus cooperados, vem conseguindo investir suas receitas na reforma e na construção de uma horta orgânica em seu espaço sede, bem como na compra de equipamentos como veículos, banheiros e motosserras.
- Aspectos associativos: destaca-se a rotina de realização de Assembleia Geral toda vez que deve-se decidir sobre a exclusão de algum cooperado que descumpriu o Regimento Interno reiteradamente ou por falta grave. Tal rotina foi formulada e estabelecida pelos próprios cooperados e não se observa nas demais cooperativas incubadas. Documentação relativa à realização de Assembleias Gerais Ordinárias, aquelas que devem ser realizadas anualmente, está regular.

**COOPERATIVA DE TRABALHO EM SERVIÇOS GERAIS - VITÓRIA  
MULTISSERVIÇOS**

**CNPJ: 36.996.694/0001-06.**

- Selecionada para Incubação no Chamamento 01/2020, com Termo celebrado em 18/12/2020, teve o prazo reavaliado pela Comissão com duração até 02/02/2023. **É necessário avaliar novamente para reenquadramento.**
- Possui, atualmente, 104 cooperados.
- Possui contrato com o Município, por dispensa de licitação, com a Secretaria de Saúde e a Secretaria de Obras e Serviços, para realização de serviço de apoio no combate à dengue por meio da coleta de resíduos em terrenos particulares; possui também contrato com o DAAE para portaria dos PEV's (Bolsões). Já executou outros contratos com a Prefeitura, para zeladoria de escolas e pintura de próprios municipais.
- Utiliza parte da Unidade I cedida pela Incubadora como sua sede administrativa e operacional para o trabalho de triagem e destinação dos resíduos recicláveis coletados no trabalho de apoio ao combate à dengue.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Cooperativa tem apresentado dificuldades em sua gestão administrativa, bem como na prestação de contas do contrato com a Secretaria da Saúde. O conselho demanda atualmente de assessoria particular para a execução de atividades burocráticas indispensáveis para a correta prestação de serviços para entes públicos.
- Aspectos associativos: O contrato de coleta de resíduos envolve dezenas de cooperados que constantemente se envolvem em questões pessoais e de organização do trabalho que requerem orientação da Incubadora. O Conselho Administrativo tem demonstrado pouca força para resolver esses conflitos internamente à Cooperativa. Há cooperados que contestam decisões do Conselho Administrativo e buscam orientação externa quanto a seus direitos e deveres. A IPECS tem buscado orientar e capacitar a cooperativa em questões de resolução de conflitos.

**CNPJ: 37.000.766/0001-86**

- Selecionada para Incubação no Chamamento 01/2020, com Termo celebrado em 18/12/2020, teve o prazo reavaliado pela Comissão com duração até 02/02/2023. **É necessário avaliar novamente para reenquadramento.**
- Possui, atualmente, 12 cooperadas.
- Dispõe da Unidade II da IPECS para confecção de marmitas e espaço administrativo. Utiliza as Unidades I e II do Restaurante Popular para operação do contrato de parceria.
- Possui contratos com o Município, um de parceria para gestão das duas unidades do Restaurante Popular e dois para fornecimento de marmitas para a Prefeitura, e executa serviços de buffet.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Cooperativa tem requisitado assessorias para a execução da prestação de contas do contrato dos Restaurantes Populares e para melhorar a relação com a supervisão do contrato.
- Aspectos associativos: A última Assembleia Geral Ordinária ocorreu em data correta, com documentação devidamente regular.

**COOPERATIVA DE TRABALHO DE COSTUREIRAS DE ARARAQUARA - COSTURA E ARTE****CNPJ: 43.459.844/0001-08**

- Selecionada para a etapa de Incubação no Chamamento 01/2022, com Termo celebrado em 21/03/2022, com prazo vigente até 21/09/2023.
- Prestou serviços de costura e descostura utilizando tanto o espaço e maquinário do Espaço Kaparaó quanto as máquinas de costura pessoais de cada cooperada em suas residências.

- Ainda não possui espaço público cedido para suas atividades. Será realizada reforma de um espaço no Hortênsias para se tornar a Unidade VI da IPECS.
- Aspectos econômicos/administrativos: Desde sua fundação, a Cooperativa apenas executou pequenos contratos intermitentes que não permitiram que se gerasse renda regularmente às suas cooperadas e que fossem guardados fundos a serem reinvestidos. Seguindo no processo de incubação, a IPECS auxiliará na conquista de novos contratos que permitam a continuidade da Cooperativa.
- Aspectos associativos: Com apoio de empresa contratada pela IPECS para serviços de assessoria técnica para realização de assembleias gerais, processos de eleição e gestão administrativa, financeira e contábil, a cooperativa realizou Assembleia Geral ordinária, recompondo sua diretoria administrativa e fiscal. Iniciou relação de intercooperação com a Associação Mãos que Criam.

## **COOPERATIVA DE TRABALHO DOS MOTOENTREGADORES E MOTOFRETISTAS DE ARARAQUARA – MORADA EXPRESS**

**CNPJ nº 42.711.860/0001-83**

- Possui, atualmente, 7 cooperados.
- Selecionada no Chamamento 01/2022, com Termo celebrado em 21/03/2022, com prazo vigente até 21/09/2023.
- Prestou um serviço de entrega de marmitas para o Município. Seus cooperados permanecem atuando individualmente, fazendo corridas para grandes aplicativos ou sob outros contratantes.
- O Aplicativo Morada Express está em processo de desenvolvimento pela Coordenadoria de TI do Município.
- Ocupa como espaço-sede um box do Terminal Rodoviário cedido pelo Município como Unidade IV da IPECS.

- Aspectos econômicos/administrativos: Os pequenos serviços prestados pela Cooperativa ao longo de sua existência não foram suficientes para viabilizá-la economicamente. Atualmente, o App Morada Express desenvolvido pela Coordenadoria de TI junto à IPECS e à Cooperativa é uma aposta na possibilidade de sucesso de um aplicativo de solicitação de moto-entregas desenvolvido e administrado em Araraquara. O APP está em fase de testes e deve ser lançado em breve, sendo os serviços prestados por ele o carro-chefe da Cooperativa. Foi contratada assessoria de empresa para gerenciamento, vendas e suporte do APP e transferência de conhecimento desta atividade para os cooperados, dado que há dificuldades em fazer os cooperados pararem de fazer entregas na rua para assumir funções de gestão do APP.
  
- Aspectos associativos: Não é exclusivamente uma cooperativa de egressos do sistema prisional mas esta é uma condição da maioria dos cooperados, que se explica pelo perfil socioeconômico dos motoboys país afora. A hiper-exploração promovida pelos apps de entrega convencionais faz com que tenham jornadas de trabalho exaustivas em troca de rendimentos baixos, sem nenhum direito trabalhista, o que dificulta a dedicação deste grupo às atividades de construção da Cooperativa. A ausência de serviços de maior porte que gerassem renda para todos os cooperados, ao longo do período de existência da Cooperativa, fez com que muitos abandonassem sua construção ou mostrassem dúvidas e recuos intermitentes de permanecer como cooperados. Nos últimos meses, com a iminência de lançamento do App, parece haver se formado um grupo de cooperados disposto a assumir a responsabilidade de construir o empreendimento. Com apoio de empresa contratada pela IPECS para serviços de assessoria técnica para realização de assembleias gerais, processos de eleição e gestão administrativa, financeira e contábil, a cooperativa realizou Assembleia Geral ordinária, recompondo sua diretoria administrativa e fiscal.

### **Cooperativa de Motoristas de Aplicativos de Araraquara - MORADA CAR**

**CNPJ 48.724.871/0001-84**

- Conta, atualmente, com 20 cooperados.

- Selecionada para etapa de Pré-Incubação no Chamamento 02/2022, com Termo celebrado em 16/09/2022, com prazo até 16/02/2023. **É necessário avaliar para reenquadramento.**
- Apesar de formalizada, ainda não está economicamente ativa. Seus cooperados permanecem trabalhando em grandes aplicativos e em outros trabalhos ou empregos.
- Ocupa como espaço-sede um box do Terminal Rodoviário cedido pelo Município como Unidade V da IPECS.
- O Aplicativo Morada Car está em processo de desenvolvimento pela Coordenadoria de TI do Município.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Cooperativa terá o transporte de passageiros mediado pelo APP como sua principal fonte de renda. Também pretende assumir outros contratos de transporte de passageiros para eventos privados e disputar licitações para prestar serviços para o poder público.
- Aspectos associativos: A Cooperativa foi formada por um grupo de antigos cooperados da COOMAPA (a cooperativa de motoristas que operou o app Bibi Mob na cidade) que saíram desta por estarem insatisfeitos com seus rumos. O grupo pretende utilizar os acúmulos de sua primeira experiência cooperativista para avançar na atual, assim evitando erros já cometidos. Tendo realizado assembleia de fundação há menos de um ano, sua documentação está regular.

## **ASSOCIAÇÕES**

Há uma defasagem entre a incubação fornecida às cooperativas e aquela fornecida às associações devido a limitações da capacidade de atendimento da IPECS e as particularidades das associações. Tendo isso em vista, está em andamento um novo plano de ação com as três associações incubadas que visa contemplar:

- 1) Levantamento e atualização documental, contábil e de associados, a ser realizada em reunião junto aos escritórios de contabilidade das associações;

- 2) Levantamento dos seus processos de gestão, visando compreender o estado atual e as demandas existentes, para análise de quais formas a IPECS pode apoiar (o que inclui sugestões para aprimoramento de processos de precificação, fluxo de caixa, ferramentas, etc.),
- 3) Facilitação de capacitações através de parceiros habilitados a lidar com associações
- 4) Elaboração de relatórios de atendimento;
- 5) Promoção de um encontro das associações.

### **Associação de Inclusão e Defesa dos Cidadãos nos Meios Socioeconômicos Mãos que Criam**

**CNPJ 10.280.982/0001-76**

- Possui, atualmente, 14 associadas.
- Formalizada em 2008. Selecionada no Chamamento 01/2022, para a etapa de Pré-Incubação com Termo celebrado em 25/04/2022 e com prazo até 25/09/2022. **É necessário avaliar para reenquadramento.**
- Ocupou, por 10 anos, um espaço de comercialização cedido pelo Município no Terminal Rodoviário. Recentemente, alugou um espaço privado para manter as atividades de sua loja.
- A atividade econômica da Associação consiste na manutenção de uma loja onde são vendidos os artesanatos de suas associadas.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Associação demandou da IPECS assessorias para aprimoramento de seus processos administrativos e de suas estratégias de marketing. Foi escrito um plano de marketing e dadas instruções para a digitalização dos fluxos de caixa e estoque, que ainda são feitos em papel de forma precária. O progresso nessas questões ainda está por ser verificado.

- Aspectos associativos: A Associação precisa avançar em questões de transparência e prestação de contas do grupo que a administra para suas demais associadas, que parecem alienadas de todo o processo de gestão.

### **Associação de Mulheres Assentadas do Assentamento Monte Alegre Seis - AMA**

#### **CNPJ 10.521.999/0001-78**

- Possui, atualmente, 7 associadas.
- Formalizada em 2008. Selecionada no Chamamento 01/2022, para a etapa de Pré-Incubação com Termo celebrado em 25/04/2022 e com prazo até 25/09/2022. **É necessário avaliar para reenquadramento.**
- Ocupa espaço no Assentamento Monte Alegre cedido pelo Município para a manutenção da Padaria.
- Sua principal atividade econômica é a Padoka, padaria comunitária do Assentamento Bela Vista mantida pelas associadas. Tem como grupos de clientela principal os próprios assentados e os ciclistas que fazem suas trilhas passando pelo Assentamento. Já participou e venceu editais e teve assessoria do SEBRAE e do NEPESC-Unesp.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Associação solicitou assessoria para aprimorar seus processos administrativos. O fluxo de caixa e o controle de estoque estão sendo feitos em um caderno escolar, dificultando a visualização de saldos e há um grande problema com vendas “fiado” que não são pagas. A Incubadora tem orientado a digitalização dos controles administrativos para que haja precisão no registro de receitas, despesas, contas a pagar e receber. Foi agendada reunião entre IPECS, Associação e o escritório de contabilidade para o esclarecimento de dúvidas quanto à forma que têm sido feitos os registros contábeis.
- Aspectos associativos: Há pouca clareza entre as associadas quanto a seus direitos e deveres. Um pequeno grupo parece monopolizar as atividades de gestão enquanto as demais permanecem alienadas. Há utilização de mão de obra informal na Padaria de mulheres que sequer são associadas. O pagamento de pró-labore às trabalhadoras que são associadas também parece estar sendo feito de forma irregular. A IPECS



teve acesso ao Estatuto Social e ata da última Assembleia Geral, porém, a minuta do Regimento Interno não foi encontrada pelas associadas. A IPECS segue orientando no sentido da regularização dessas pendências.

### **Associação de Mulheres da Agricultura Familiar e Luta Camponesa de Araraquara e Região - AMCA**

#### **CNPJ 34.506.425/0001-99**

- É composta, atualmente, de 14 associadas, todas assentadas do Assentamento Bela Vista.
- Formalizada em 2008. Selecionada no Chamamento 01/2022, para a etapa de Pré-Incubação com Termo celebrado em 25/04/2022 e com prazo até 25/09/2022. **É necessário avaliar para reenquadramento.**
- Ocupa como espaço sede a “Casa do Incra”, espaço do governo estadual cedido para a Associação. Realizou vários beneficiamentos em uma cozinha anexa à casa.
- Tem como principal atividade econômica o beneficiamento e venda de produtos alimentícios feitos a partir de matérias primas produzidas no Assentamento. Já buscou financiamento em editais, como o da Lei Aldir Blanc.
- Aspectos econômicos/administrativos: A Associação busca melhorar seus processos de produção, venda, organização de estoque e registros administrativos. Busca também ampliar e beneficiar o espaço sede que ocupa com mais equipamentos de produção.
- Aspectos associativos: A Associação decidiu em Assembleia abrir um segundo CNPJ, na figura jurídica de Cooperativa, para regularizar suas relações comerciais e trabalhistas enquanto mantém o CNPJ de Associação para disputar editais e organizar atividades de interesse social. A IPECS dará assessorias para encaminhamento deste processo.

Araraquara, 14 de junho de 2023.

## ANEXO E — Transcrição das entrevistas realizadas

### i) Entrevista Gerente do Programa Coopera Araraquara — Agente de incubação

Entrevistador Qual seu cargo dentro da incubadora e qual seu papel dentro do método de incubação?

Gerente Bom, eu estou como gerente do programa Coopera Araraquara, e esse programa é implementado através da incubadora, da IPECS. Então, o público assistido pelo programa no qual eu atuo, são os empreendimentos incubados. Então, em paralelo, eu faço esse papel de gerenciar as atividades, implementar as atividades da incubadora, e acompanhar também, monitorar essas atividades. Então, o meu papel dentro do método de incubação é o de promover as atividades junto com a equipe aqui. E também, eu estou dentro da comissão de gestão e monitoramento da incubadora. Então, também tem esse papel de avaliar as atividades, de levar o que a gente está fazendo e os resultados disso, nos empreendimentos incubados, para o restante da comissão.

Entrevistador Então, como foi montada a metodologia de incubação atual?

Gerente A gente tem alguns parâmetros que estão na legislação. Então, primeiro, a gente se guia pela lei que institui a Política Municipal de Economia Solidária. Então, lá já constam alguns objetivos norteadores, de como a gente deve atuar. E o decreto de instituição da incubadora. E aí, tem também um pouco do que a gente entende por empreendimento econômico solidário, que a gente tenta trabalhar com os coletivos que procuram a gente, principalmente para trabalhar a estratégia de geração de trabalho e renda. E aí, a gente se guia pelo que está nesse decreto de instituição da incubadora. E mais principalmente, a gente publica o edital de chamamento para novos empreendimentos. E nele, a gente detalha melhor qual é a função, qual é o papel da incubadora, as responsabilidades da incubadora e as dos empreendimentos, o que a gente espera também deles.

Gerente Então, aí nesse edital, a gente detalha um pouco sobre o que são as atividades esperadas, os objetivos de cada etapa. Então, da pré-incubação, da incubação e da pós-incubação. Então, a metodologia vai com base em passar os empreendimentos por esse processo. Quanto mais não formados os empreendimentos, não formalizados, mais iniciais, aí eles entram na pré-incubação. Se eles já têm algum grau de... Já estão operando negócios, já estão constituídos aí na incubação. E aí a gente vai trabalhando com eles. Tem um certo grau de personalizar a metodologia, mas tem algumas coisas que são, que tem um eixo assim da formação com todos eles que é importante passar. Então, aí a gente tem feito esse esforço. O interessante da montagem da metodologia é que aí a gente tem esse parâmetro principal, que é o que está no edital, que é o que a gente segue. Mas ela está em constante remodelamento, aprimoramento. E isso é também uma das nossas atividades para dentro, internamente, de autoformação da equipe. E até essa questão de ver como que outras experiências têm sido feitas. E a gente vai, por exemplo, ver as experiências de incubadora de empresas que têm em

Araraquara, de base mista, para também aprender novas práticas e sempre aprimorando essa metodologia.

Entrevistador Houve mudanças recentes no quadro de empreendimentos?

Gerente A cada... A gente faz anualmente o edital de chamamento. A gente teve no final, no mês de agosto do ano passado, o mais recente. E a gente está atualmente com 10 empreendimentos incubados, 7 cooperativas e 3 associações. E de lá para cá, não houve... Na verdade é assim, os empreendimentos, eles precisam ser, conforme os prazos estipulados, eles precisam ser reenquadrados. E a gente fez recentemente essa avaliação. Então, a gente tinha empreendimentos que estavam na pré-incubação, que passaram para a incubação durante esse ano. E a gente teve 3 empreendimentos que estavam na incubação com a gente, que passaram para a pós-incubação. Então, são empreendimentos que se graduaram da incubadora e a gente tem uma relação mais de parceria, com apoios mais pontuais. Então, a gente não entende que eles estão fora da incubadora. Da mesma forma como a Acácia entrou na incubadora, mas já num estágio de maturidade, de autogestão. Então, agora que a gente não precisa mais dar um acompanhamento tão próximo, tão contínuo com eles, de formação, a gente consegue abrir novas vagas. E aí a gente vai publicar esse mês um novo edital de chamamento, abrindo 3 novas vagas para a pré-incubação.

Entrevistador Quando foi essa atualização? Você tem um mês, uma data?

Gerente Agora em agosto, isso. Dia 2 de agosto. A comissão de gestão e monitoramento deliberou dia 2 de agosto por esse novo enquadramento dos empreendimentos.

Gerente E também pela abertura das novas vagas.

Entrevistador Os empreendimentos estão seguindo os prazos? Eles tem problemas com prazos, com realização das metas?

Gerente Então, é legal mencionar que a incubadora tem 3 anos de existência esse mês, comemorando 3 anos, instituída de fato, de fato executando o seu trabalho. E os primeiros empreendimentos incubados que esse mês estão passando para a pós-incubação, passaram por todo o processo e agora tem autogestão, também tem 3 anos de existência. Então, foi um aprendizado mútuo de entender o que precisava, o que ainda precisava fazer para que esses empreendimentos conseguissem avançar e, de fato, serem entendidos como empreendimentos que têm uma sustentabilidade para além disso, autogestão, não dependendo mais tanto da incubação. E por conta disso, estipulou-se inicialmente um prazo de 5 meses para a pré-incubação e de 15 meses para a incubação. E que após esse prazo de 20 meses total, considerado do início da pré-incubação ao fim da incubação, tinha-se a expectativa de que ele pudesse já estar preparado. Mas desde o início, esse prazo poderia ser repensado, é o papel da comissão, inclusive, trabalhar esses prazos, reenquadrar, dar um novo prazo, respeitando o limite máximo de 3 anos de incubação, que é o que está na lei. Pode ficar no máximo 3 anos incubado. E aí,

durante esse período, os primeiros empreendimentos foram incubados numa época que ainda estava em pandemia, então é muito difícil desenvolver as atividades com os empreendimentos. E foi a primeira vez que foi tido o entendimento que seria necessário dar um prazo maior, porque a pandemia dificultou muito as atividades. E aí, se reiniciou o prazo de incubação após um período que já teve uma retomada de atividades mais consistente, se recomeçou esse processo com eles. Então, isso mais para o final de 2021, em agosto de 2021. E aí, foi dado esse novo prazo. E, com base nisso, esse ano, a gente entendeu, a gente conseguiu visualizar, inclusive, foi esse mês que a gente, enquanto comissão de gestão e monitoramento, junto com toda a equipe da coordenadoria, olhamos para o trabalho desenvolvido com esses empreendimentos, os que ainda não estão conseguindo passar da incubação para a pós-incubação e os que conseguiram, a gente está percebendo que, na verdade, eles têm precisado de dois anos de incubação. Então, no caso, 24 meses é o que a gente tem trabalhado como uma nova meta, período de referência, que dá tempo de a gente trabalhar com eles o modelo de negócio, as ferramentas, o espaço, a cessão de espaço e tudo. E que a gente consegue observar já resultados, que eles conseguem já estabelecer contratos, e que aí, a partir da sustentabilidade econômica e de todas as formulações do grupo, até estabilizar um grupo consistente, aí a gente vê que tem funcionado esse novo prazo. Então, com isso em mente, a gente agora está vendo com os que ainda estão dentro se vai funcionar, mas com os que a gente está passando para a pós-incubação agora, a gente viu que funcionou esse novo período de 24 meses.

Entrevistador Focando na pré-incubação, tem essa mesma percepção de dilatação de prazo?

Gerente Sim, até mais, porque a gente vê que tem empreendimentos que precisam de um período maior das atividades que a gente entende que são próprias da pré-incubação. Isso é o que aconteceu com os empreendimentos que a gente tem que entraram na incubadora já na incubação, por ter um grupo já constituído, por terem já formalizado enquanto cooperativa, mas a gente entende que seria interessante para todos os grupos relativamente novos, entrarem na pré-incubação, na verdade, porque a gente trabalhou com eles até agora, coisas que são muito iniciais, são muito próprias da pré-incubação. Então, um período de pré-incubação maior proporciona uma maior possibilidade do empreendimento realmente ter estrutura para as coisas que a gente quer trabalhar na incubação. Então, como por exemplo, a questão do grupo, da viabilidade associativa, com essas experiências que a gente tem, que entraram direto na incubação, a gente teve que trabalhar bastante a reformulação do grupo, regularizar a ata, regularizar... As questões administrativas até hoje estão sendo trabalhadas e só depois de um certo período eles estão começando a pensar a comercialização, a prestação de serviços. Então, essa parte de pré-incubação, a gente tem entendido que ela precisa ser maior e no caso da Morada CAR, ela durou 11 meses. Então, é interessante isso, que talvez, pensando esses 24 meses, um ano a pré-incubação, um ano a incubação, é o que tem sido a realidade. Por mais que a gente tente cinco meses de pré-incubação, não é suficiente, porque é pouco tempo para o grupo começar a se estruturar para, de fato, oferecer serviços.

Entrevistador Houve empreendimentos que não fazem mais parte do quadro de incubação? Se eles deixaram o processo, quais foram as dificuldades?

Gerente Entraram dois empreendimentos, de todos que entraram nos processos seletivos da incubadora, que agora a gente está lançando, se não me engano, o quarto edital esse ano. Já foi o edital de...

Gerente 2020, 2021... Teve dois em 2022. A gente vai lançar o quarto edital agora. Então, no primeiro edital... Não vou saber se foi no primeiro ou no segundo, mas eu posso pegar essa informação certinho depois. Entrou também a CooperMorada, Cooperativa de Construção Civil, e, se não me engano, no segundo edital entrou a Comappa, Cooperativa de Motoristas por Aplicativo. No caso da CooperMorada, acabou não dando uma viabilidade associativa, o grupo se desmobilizou, e não teve, por conta do próprio grupo, não continuar na incubadora. Então, essa cooperativa foi dissolvida, e ela não passou pelas etapas seguintes. Ela só foi constituída, formalizada, tinha um grupo, mas não teve continuidade.

Entrevistador Da própria cooperativa, e não da cooperativa dentro da incubadora. A cooperativa não existe.

Gerente Ela não existe, exatamente. No caso da Comappa, é diferente. A Comappa é uma cooperativa que já chegou constituída, ela já tinha, acho que, um ano de existência, quando ela chegou para a incubadora. Ela teve um processo de desmobilização associativa interna, grande parte da diretoria saiu, mas a presidência se manteve. Ela tinha uma certa viabilidade econômica, apesar de com diversos problemas administrativos e financeiros, mas ela já estava operando serviços, diferente da CoperMorada, que não chegou a prestar serviços. A Comappa já estava operando, mas teve problemas da relação entre a cooperativa e a incubadora. Então, a cooperativa estava irregular em alguns aspectos, e que a gente precisava orientar de forma que ela se regularizasse, registrasse a ata de assembleia, demonstrasse uma quantidade de cooperados vigente ali, e ela estava com diversos aspectos problemáticos associativos, financeiros, administrativos, legais também. E, diante disso, a gente começou a cobrar essa regularização, e a cooperativa não respondeu a isso. Então, foi aberto o processo, dentro da Comissão de Gestão e Monitoramento, de desincubação. Então, essa é a única experiência que não foi uma cooperativa que deixou de existir, ela foi uma cooperativa que passou pelo processo mesmo de desincubação, e o processo se concluiu, a cooperativa foi desincubada, e ela continua existindo. Hoje, como não tem mais uma relação com a incubadora, a gente não acompanha, a gente não sabe se ela se dissolveu, se ela está operando, mas dá para procurar pelo CNPJ dela para saber se ela está ativa. Mas ela não está mais recebendo o acompanhamento da incubadora.

Entrevistador Qual a frequência de comunicação com os empreendimentos na rotina da incubadora?

Gerente Sim, a gente tem algumas diretrizes internas que a gente foi estipulando para a nossa metodologia, que é de manter uma periodicidade, pelo menos mensal, de visita, principalmente aos empreendimentos que estão ocupando alguma unidade da incubadora, como

sede administrativa ou operacional. A gente tem cinco unidades na incubadora, e a gente tem alguns empreendimentos na incubadora que estão em espaços, que não foi pela incubadora que foram cedidos, mas são espaços públicos da Prefeitura ou do Estado, principalmente as associações rurais e Acácia que são anteriores à incubadora, o acompanhamento delas pela Prefeitura, pela política pública. E as que têm espaço cedido pela incubadora, a gente faz esse acompanhamento próximo até do uso do espaço, e a gente tem alguns encontros, e isso vai mais à frequência de acompanhamento mesmo, mas tem, para além disso, a gente estabelecer um protocolo de comunicação para informes mais importantes, que são para todas as cooperativas, a gente emite comunicados formais enviados, tanto por e-mail como por WhatsApp, a gente tem um grupo só das cooperativas, um grupo de WhatsApp das cooperativas para informes gerais também, e a gente tentou estabelecer um protocolo de comunicação de demandas em que eles formalizassem por um canal único, respondendo o formulário para a gente as demandas, para que a gente conseguisse melhorar o registro delas, o acompanhamento, se ela foi resolvida, em que pé está, mas como as coisas acontecem de forma muito orgânica, às vezes a demanda vem por uma ligação, às vezes é numa reunião, numa conversa, nem sempre o empreendimento consegue formalizar ela, mas aí a gente tem o nosso próprio relatório de atendimento e tenta manter o registro dessa comunicação, e atas das reuniões, e dessa forma a gente vai acompanhando os atendimentos, a gente tem um calendário também em que a gente faz o acompanhamento de todos os encontros, as reuniões, então a gente consegue até tirar dados numéricos de com que frequência a gente viu cada empreendimento no ano.

Entrevistador E tem alguma diferença da pré-incubação para a incubação sobre essa frequência de visitas, de encontros?

Gerente A gente tem duas diferenças, os da pré-incubação e da incubação estão bem frequentes, quase a mesma frequência, os que estavam para ir para a pós-incubação e esse mês foi formalizado a pós-incubação desses empreendimentos, a gente já estava há alguns meses vendo com menor frequência, porque já estavam realmente por conta própria lidando com suas questões e a gente já estava dando mesmo uma orientação mais pontual e visitando assim com menos frequência e pensando atividades mais pontuais mesmo com esses. Então, é o que a gente vai percebendo um pouco antes, é até um dos fatores que a gente entende que já está encaminhando aquele empreendimento para a pós-incubação, o empreendimento vai procurando menos a incubadora com menos frequência, porque a gente responde bastante às demandas do empreendimento e com outra diferença que a gente percebe que influencia na frequência da relação da incubadora com o empreendimento, os empreendimentos rurais, as associações em geral, a relação com as cooperativas e a relação com as associações, a gente percebe que tem tido uma diferença de acompanhamento, porque com as cooperativas, elas já têm um formato mais estabelecido de operação em que a gente consegue trabalhar um plano de ação mais consistente com elas e com as associações, eu acho que, na verdade, o que dá para falar é que, por elas serem anteriores à incubadora, elas já têm uma metodologia de gestão própria, daria até para considerar que elas já têm uma autogestão, de certa forma, elas já estão operando, comercializando, assim como a Cooperativa Acácia, mas elas demandam da gente, elas têm dificuldades associativas, financeiras, administrativas, só que a gente não consegue

trabalhar um passo a passo tão frequente com elas, então, vai mais de um papel de orientação mesmo, de visita, de estar presente, e com as cooperativas que surgiram e já entraram desde o início na incubadora, tem um trabalho mais próximo, uma frequência maior da comunicação.

Entrevistado Quais são os métodos que vocês usam para a viabilidade econômica dos empreendimentos?

Gerente Sim, uma experiência que eu acho que tem muito destaque aqui no trabalho de como a incubadora atuou com os empreendimentos desde o início, foi o de buscar junto com o empreendimento, primeiramente, ver o que o grupo quer operar de atividade econômica, e uma vez estabelecida, pensar quais são as oportunidades de trabalho e buscar junto essas oportunidades, principalmente oportunidades nas compras públicas.

Gerente Então, a incubadora, como ela é pública, ela é da Prefeitura, a gente tem uma oportunidade de mediar relações com outros setores, de buscar para dentro quais são demandas por prestação de serviços da própria Prefeitura, editais abertos, possibilidades de compra, seja por licitação, compra direta ou outras, e desde o início, já observar que existe aquela oportunidade e fazer essa ponte com os empreendimentos, para que eles estejam aptos a participar dessas oportunidades. Então, a gente dá esse suporte para que eles consigam participar. No caso, como a gente já tem uma experiência muito positiva, já há anos de referência, que é a Acácia, com relação à prestação de serviços de gestão de resíduos sólidos, e esse caráter de prestar serviços de gestão de resíduos, enquanto cooperativa popular, ela se enquadra como dispensa de licitação, pela lei de resíduos sólidos nacional, aí a gente conseguiu trazer isso também para as cooperativas Sol Nascente e Vitória Multisserviços, então elas prestam serviços também por dispensa de licitação para outras demandas de gestão de resíduos, de coleta, de triagem, que existia dentro da Prefeitura, um setor de saúde e um setor de meio ambiente, então coisas diferentes ali, mas que, por conta desse caráter de cooperativa popular, as cooperativas conseguiram prestar esse serviço e ter menos complicações com relação a essa primeira oportunidade de trabalho. A partir dessa primeira oportunidade estabelecida, a gente entende que conseguindo uma viabilidade econômica, um primeiro contrato, que é o que os empreendimentos sempre buscam, que sustente o grupo inicial, a partir disso eles têm a possibilidade de buscar outras oportunidades de trabalho, eles começam a construir a carteira dele de experiências, o que até garante que eles consigam participar de outros processos, porque eles já vão ter uma experiência. Então, para além desses contratos grandes que eles conseguiram, tiveram outros pequenos, justamente para que eles fossem ganhando recurso financeiro e experiência, de pintura, de zeladoria, outros menores e temporários, que foram ajudando o grupo a se manter economicamente. No caso da Panelas Unidas, tem o contrato de parceria, que é possível também, através do marco regulatório das organizações da sociedade civil, existe essa possibilidade de as cooperativas serem entendidas como organizações que podem estabelecer convênio, parceria, com o Poder Público, por exemplo, para desenvolver um projeto. E aí isso também foi uma oportunidade que a gente conseguiu descobrir. E aí a gente percebe que essas cooperativas que estão na pós-incubação, que já conseguiram se estabilizar muito bem e ter um grupo maior, são as que conseguiram a viabilidade econômica de forma

mais estável, porque a Costura e Arte, por exemplo, que prestou alguns serviços, mas foram sempre temporários e nunca conseguiu estabilizar a questão econômica, teve também uma dificuldade na estabilidade associativa, na viabilidade associativa. Mesma coisa com a Morada Express. E a única experiência diferente de compras públicas que a gente tem, é no caso das associações, porque como elas são anteriores à incubadora, a gente apoia nessa questão da viabilidade econômica, mas de melhorar os processos financeiros que elas já possuem, porque elas já possuem clientes, já possuem saídas, já possuem produtos, e aí a gente precisa só aprimorar isso, para que elas consigam melhorar, expandir. Mas nesse sentido elas já estão num momento de estabilidade, de viabilidade econômica, que é bem bacana.

Entrevistado E como vocês fazem isso? Por exemplo, você me disse que é mais uma assessoria, uma ajuda, um acompanhamento. Você consegue me dar exemplos?

Gerente Sim. A gente contratou, a gente já tem experiência de contratação de assessoria, administrativo e financeiro. Nisso, a gente, junto com a assessoria, às vezes, isso parte da assessoria contratada, parte da incubadora observando o processo de acompanhamento da assessoria, desenvolve ferramentas, e vê se o grupo consegue implementar o uso daquela ferramenta. Então, às vezes é um fluxo de caixa que precisa melhorar, às vezes é a questão do uso mesmo de computador, do acompanhamento, a precificação do produto, do serviço. Mas eu acho que a principal questão tem sido montar, realmente, um modelo de portfólio de serviços que possa colocar a presença daquele empreendimento no mercado, para a cidade. Isso é um desafio que a gente tenta trabalhar, inclusive com aquelas que têm contrato com a prefeitura, porque é um contrato que garante um período grande, um ano, às vezes renovável por mais tempo, de estabilidade econômica, mas é necessário ampliar, diversificar para quem é prestado esses serviços, buscar novas oportunidades, até para novos cooperados que queiram entrar, ou mesmo após o fim desses contratos. E aí esse está sendo o nosso trabalho atual, pensar com eles modelos que pensem a captação de clientes, prospecção de clientes e o portfólio de serviços. E a gente está tendo bastante essa experiência com as cooperativas de aplicativo, as cooperativas de mobilidade, Morada Car, Morada Express, que estão hoje com uma assessoria que está trabalhando isso. E a gente, enquanto incubador acompanha o desenvolvimento dessa atividade, vai aprendendo junto.

Gerente A gente ainda não tem uma estruturação dentro da incubadora pra utilizar metodologias de assessoria. Por isso que depende das contratações. O que a gente está tentando fazer, desde o ano passado, e a gente está construindo pra publicar esse ano, é um chamamento pra que uma OSC, Organização de Sociedade Civil, possa compor a equipe da incubadora. A gente tem isso na nossa legislação, essa possibilidade de atuar em parceria com uma OSC, pra que a gente consiga implementar a gestão e assessoria. E nisso a gente coloca o que a gente necessita. E é muito essa questão de agentes de incubação, de alguém da parte administrativa, alguém da parte contábil, da parte jurídica, pra gente ter essa parte mais técnica. Que através da incubadora, hoje a gente contrata através de assessorias mais pontuais, conforme a necessidade, pra atender os empreendimentos que estão dentro.



Entrevistador E a viabilidade associativa. O que vocês utilizam no dia a dia? Como vocês desenvolvem essa viabilidade?

Gerente Na questão da viabilidade associativa, é uma das questões que, desde o início, a gente, na seleção, a gente tem que identificar no próprio processo, no formulário de inscrição e na entrevista que é feita, do empreendimento que está entrando, do coletivo, às vezes, informal que está entrando, a gente tem que identificar essa questão associativa de uma forma bem qualitativa mesmo, bem assim, no diálogo que a gente tenta perceber. Quem é a liderança do grupo, que às vezes não está formalizado como liderança, mas quem tem uma maior disponibilidade de tempo, de que forma eles estão distribuindo tarefas, e aí a gente tenta trabalhar essa questão, principalmente da distribuição de responsabilidades e tarefas ao longo do tempo com o grupo. Porque a gente tem experiências que trouxeram aprendizados pra gente de grupos que vão criando uma dificuldade, porque uma pessoa está correndo mais atrás que as outras, as outras estão esperando primeiro existir a viabilidade econômica pra começar a ter uma participação mais presente no coletivo, e outras estão lá doando tempo sem ter ainda viabilidade econômica pra fazer sentido. Então, isso é um dos pontos mais delicados, e que a gente já observou, por exemplo, cooperativas que começaram com um grupo ali de sete, daí foi pra dois, aí voltou pra sete com novos membros, e a gente tá sempre preparado pra seguir acompanhando esse processo, e estimulando pra que o grupo consiga participar. Mas é um desafio, né, tudo que a gente utiliza hoje é de tentar se adaptar ao máximo na questão de horário de reuniões, às vezes a gente tentar estabelecer uma frequência menor de reuniões ajuda, porque enquanto não tem a viabilidade econômica, normalmente os membros daquele coletivo estão desempenhando individualmente alguma atividade econômica de geração de renda. Então, eles têm uma dificuldade de disponibilidade de horário. Só que é nas reuniões que a gente consegue trabalhar os princípios do cooperativismo, que é uma das questões que a gente trabalha, a questão do grupo e da divisão de tarefas. Então, a gente tem essa questão bem a depender da relação com cada empreendimento.

Entrevistador Quais as dificuldades de aplicação do método de incubação no dia-a-dia?

Gerente Bom, as dificuldades. Tem bastante a dificuldade que é de, como o público acompanhado pela incubadora é formado majoritariamente por pessoas que estão buscando uma oportunidade de renda, ou mesmo a melhoria das condições da sua categoria de trabalho, e enquanto elas estão nesse processo, existe uma dificuldade de compreensão de que isso é constituir uma empresa. É uma empresa cooperativa, mas exige muito um investimento que não vai ser financeiro, porque existe a estrutura que a incubadora consegue fornecer nesse sentido, não em 100% dos aspectos, mas em grande parte deles. Mas existe muito investimento de tempo, de força de trabalho e de decisões. Então, as dificuldades que surgem desse cenário é que a questão de o empreendimento, enquanto ele não está gerando renda, é difícil a adesão do coletivo às atividades. O grupo fica muito solto, muito propenso à desmobilização. E aí existe uma expectativa do grupo de que essa oportunidade de renda ou de trabalho, ela surge a partir do trabalho da incubadora. A incubadora consegue oferecer e proporcionar um campo ali, mas não consegue garantir algumas coisas. Não consegue garantir que vai ter um contrato ou

uma renda "X" para as pessoas envolvidas. Existe essa expectativa, então o alinhamento de expectativas é um dos desafios que a gente lida. A frequência para a gente conseguir prosseguir com as atividades e passar a capacitação, às vezes a gente, enquanto incubadora, a gente consegue estabelecer parcerias e trazer várias formações, mas por conta da dificuldade dos indivíduos ou do grupo de estar presente nas atividades, de atender às atividades, aí a gente não consegue caminhar na formação tão bem quanto a gente gostaria, por exemplo. E tem essa questão interna de, às vezes, uns pegarem a maior parte dessas responsabilidades, outros ficarem na expectativa. E existe a questão da velocidade que a gente tem para atender às demandas. A gente gostaria de estabelecer uma metodologia de incubação mais padronizada para seguir com os empreendimentos, um passo a passo, mas as demandas que chegam, às vezes, são muito urgentes. Então, a gente constantemente demanda o tempo da incubadora para questões que vêm de cada um dos empreendimentos, que são essenciais para o grupo. E aí, a gente está sempre correndo contra o tempo. Isso dificulta até a nossa autoformação, dificulta a incubadora pensar em como atender todos igualmente. Então, são esses desafios que a gente tem passado. Mas aí, a partir da prática mesmo, a gente tenta, nas nossas reuniões internas, trabalhar com base nas práticas que funcionam melhor e as que não funcionam bem, a gente vai reformulando. Uma coisa que a gente passou a fazer e desenvolver enquanto incubadora é emitir pareceres internos. Então, a gente faz um documento e a gente coloca um parecer técnico na incubadora mesmo. Toda a relação do histórico, os principais pontos de atenção, os problemas com os empreendimentos. Então, a gente fez já dois pareceres esse ano. Um com relação à Morada Express, porque era um caso mais delicado e que a gente, às vezes, precisa para a gente prosseguir com a nossa atuação de decisões de governo. A gente precisa levar isso para o restante do governo para conseguir saber como atuar. E aí, a gente emite esse parecer para tentar qualificar a decisão, trazer o máximo de informação para que com outras pessoas a gente consiga achar caminhos. E o outro parecer que a gente fez foi o de todos os empreendimentos para mostrar para a comissão de gestão e monitoramento. A comissão de gestão e monitoramento, acho que é importante mencionar, ela é formada metade por membros da coordenadoria. Então, são três membros da coordenadoria, três membros de outras secretarias. Um do setor de parcerias, um da assistência, um da cultura. E a gente gostaria que tivesse uma participação mais frequente, maior monitoramento, mais frequente dos membros que não são da coordenadoria. Porque aí a gente conseguiria um maior respaldo, maior interseccionalidade dos outros setores para pensar as estratégias para melhorar a avaliação do nosso trabalho.

Entrevistador Uma avaliação externa.

Gerente A avaliação externa, exatamente. Porque a gente pensa muito a gente dentro do nosso trabalho, o que a gente pode melhorar, mas a gente gostaria de melhorar essa questão da avaliação externa.

Entrevistador Como são avaliados os requisitos para pós-incubação?

Gerente                   Nesses momentos em que a gente percebe os prazos, ou eles estão finalizando, ou eles estão, ou até mesmo já venceram os prazos, a gente tem tentado fazer com uma frequência legal, mensal ou a cada dois meses, de reunião com a comissão para a gente conseguir olhar para esse cenário. A gente faz isso internamente, quase que semanalmente, a reunião de equipe, mas a gente faz com a comissão para ver o cenário atual de cada empreendimento, o que está em andamento, o que a gente avançou, o que a gente percebe de problemas que a gente ainda está patinando em algum sentido. E nisso, a gente tem a percepção já dos empreendimentos que estão com algum contrato, estão operando os serviços, estão demandando menos da incubadora e estão estabilizados, aí a gente está, tendo isso em vista, a gente pensa e discute sobre a maturidade do empreendimento, porque na incubação a gente entende que o empreendimento já está operando, já está com espaço cedido, na maioria das vezes, no nosso caso da incubadora, todos os empreendimentos de incubação estão com espaço cedido para operar, e a gente está podendo dar capacitação nesse acompanhamento. Aí, para eles estarem aptos para a pós-incubação, a gente vai vendo se já, por conta própria, eles estão dando conta do que ainda falta. E nesse caso das cooperativas que estão na pós-incubação hoje, as três, quando elas precisam, às vezes, de alguma coisa mais personalizada, interna, como elas têm a sustentabilidade econômica, elas conseguem contratar, por conta própria, assessorias técnicas. Então, isso é uma experiência bacana. A Assembleia Geral, a gente tem sempre essa preocupação com as questões que são obrigatórias pela legislação, e esse ano, todas as cooperativas fizeram a Assembleia Geral Ordinária, que é obrigatória, e essas cooperativas que estão já mais com maturidade, elas conseguem tocar sozinhas as assembleias, as decisões. Então, principalmente na questão da gente visualizar que o grupo já decide sozinho, sem depender tanto, e consegue executar a parte administrativa por conta própria, ou com a contratação já por conta própria. Isso, para a gente, é o que a gente percebe, que eles estão qualificados mesmo que estão com autogestão.

Gerente                   A gente levou um parecer, discutiu, caso a caso, os aspectos associativos e econômicos separadamente, de cada uma, e com base nisso a gente apresentou uma proposta, enquanto parte técnica da incubadora, do que a gente avalia, com os prazos em mãos, e com base nessas informações, a comissão deliberou.

Entrevistador   Bom, existem fatores observáveis desse desenvolvimento de emancipação, a gente acabou de conversar algumas coisas, tanto econômicos, associativos e também de capacitação?

Gerente                   Sim, são esses fatores que a gente tem observado, com relação a capacidade decisória, realização de reuniões, de assembleias, um conselho fiscal operante, a gente bate nessa tecla também, que é uma questão que inicialmente ficou solta, mas ao longo do processo da incubação, principalmente, a gente trabalhou para fortalecer os conselhos fiscais, e a capacidade de receber novos cooperados dos empreendimentos, de ter uma sustentabilidade econômica para contratar os serviços necessários, e é isso, essa parte assim, estar dominada pelo conselho administrativo, principalmente, e pelo conselho fiscal, que a gente percebe no espaço da assembleia geral, funcionando nos conformes da legislação, aí a

gente já não depende mais tanto da incubadora para esse processo acontecer, ele já acontece por conta própria do empreendimento.

Entrevistador Existe um processo de avaliação do método de incubação dentro da própria incubadora?

Gerente A gente fez ano passado, e foi mais ou menos nessa época do ano a gente vai fazer novamente nesse segundo semestre, um formulário de avaliação, que a gente faz em reunião com os conselhos administrativos dos empreendimentos, em que a gente avalia ao mesmo tempo o empreendimento e o trabalho da incubadora através desse formulário, que a gente pergunta algumas questões dos aspectos administrativo, financeiro, de produção, prestação de serviços, até mesmo de marketing, de comercial, até para a gente identificar os pontos que ainda são, necessita-se capacitação, necessita-se avançar para o empreendimento, e a gente tem uma parte também para a questão de políticas públicas, redes e economia solidária, para avaliar a compreensão deles nesse papel de desenvolvimento do território de alinhamento aos princípios da economia solidária, e nisso a gente coloca uma parte também da relação do empreendimento com a incubadora, quais são as expectativas, a gente até coloca uma questão de pontuação para o empreendimento responder, como ele avalia o trabalho da incubadora, o que ele tem de sugestões, o que ele tem de críticas, e a única questão que é uma avaliação pessoal minha com relação a isso é que como a gente tem uma proximidade por conta do trabalho construído junto com o empreendimento, às vezes alguma coisa pode passar batida nessa avaliação, ou por achar que não vale a pena pontuar criticamente, que eles já sabem que a gente não dá conta de fazer, e aí nem vale a pena mencionar, enfim, podem ser diversas questões que apareçam, mas eu acho que... Porque o que os empreendimentos conhecem como possibilidade de trabalho da incubadora é o que a incubadora oferece, porque não existe outro parâmetro para comparar no que a incubadora poderia melhorar, às vezes eles podem pensar, a incubadora já faz tudo o que daria para fazer, nem a gente sabe, então nesse processo de avaliação, agora a gente está fazendo, começando esse trabalho de olhar outros processos similares de incubação ou de assessoria técnica, então a gente está olhando para as assessorias que são contratadas e ver quais são as metodologias que eles aplicam, inclusive a gente tem hoje uma assessoria que é empresarial, teve várias experiências com empresas não cooperativas, é a primeira experiência delas com cooperativa, só que a gente observa algumas práticas que são interessantes e que a gente está querendo trazer para a nossa metodologia. E a mesma de outras incubadoras, de outros grupos, e tentar incorporar isso, até fazer visita técnica ou trazer parceiros mais para o próximo, como a gente tem feito bastante com o SEBRAE, a gente já fez com o SICRED, para poder mesmo proporcionar uma rede, que se em algum ponto a incubadora ainda não fornece, os empreendimentos já conhecem outros e já estão tendo um diálogo com outras entidades ou instituições, da sociedade civil ou não, que podem estar trabalhando junto essa rede.

Entrevistador E pensando exatamente nessa acumulação de conhecimento, o que pode ser melhorado, excluído, incluído, na sua experiência?

Gerente                    Eu observo que a incubadora hoje, o que precisa ser melhorado? A gente tem uma limitação do que a gente consegue fornecer, por conta de quantidade de pessoas dentro da incubadora, que a gente tem um gerente formado em administração pública, tem uma gerente da economia solidária em geral, mas que cuida de outras demandas para além da incubadora, formada em ciências sociais, e a coordenadora também, que está muito presente na incubadora, mas que também cuida de todas as tarefas da coordenação, também formada em ciências sociais. E a gente tem um sociólogo concursado, que eu acho que esse quadro técnico permanente da incubadora é muito importante. A gente conta hoje com um profissional e a gente precisaria, para a incubadora ter uma permanência, ampliar esse quadro. Inclusive, a gente fez esse pedido de profissionais de administração e de economia e de direito e essa possibilidade de estabelecer uma parceria com o OSC para poder ampliar esse quadro, é o que eu vejo de mais tangível do que a gente consegue fazer mais próximo, porque a questão de concurso público é uma questão demorada. Então, a gente ampliar esse quadro através da parceria com o OSC e, nisso, trazer de fato um plano de trabalho estruturado, observar o atendimento a metas e tudo mais que faz parte desse processo, vai agregar muito para o que a gente tem hoje na incubadora e ampliar muito a capacidade de atendimento, que hoje a gente está trabalhando no limite. Três, já não depende mais da gente, a gente consegue abraçar mais três, mas mais ou menos a gente entende hoje que a gente está na nossa limitação. E aí, eu acho que são esses pontos que precisam ser melhorados. A gente conseguir absorver novas técnicas e, para isso, a gente precisa de mais pessoas e de um plano de trabalho estruturado com essas pessoas para conseguir atender mais profundamente os empreendimentos, estar indo mais até eles e também conseguindo desenvolver atividades de formação com pequenos grupos, mas no dia a dia dos empreendimentos e não só uma relação que é mais próxima com o conselho administrativo, que é quem tem essa possibilidade de se deslocar, de nos receber, de parar o serviço, porque eles empenham a parte administrativa. Porque a gente vê que um dos pontos que pode ser melhorado é a nossa capilaridade de passar os princípios da economia solidária para a base dos empreendimentos. E isso é uma coisa que a gente está fazendo, por exemplo, com uma cooperativa que precisa mais hoje, mas para fazer com todas, a gente não tem perna.

Entrevistador    Quer adicionar alguma coisa? Algo que você sentiu falta?

Gerente                    Acho que... Não, acho que estou contemplada com as perguntas. Falei, basicamente, todas as questões que estão na minha cabeça com relação à incubadora hoje. Todo esse processo que a gente está tendo interno de reflexão é o que está aparecendo aí nas respostas.

## **ii)      Entrevista Sociólogo de Carreira — Agente de incubação**

Sociólogo                Minha carreira na Prefeitura de Araraquara é carreira de sociólogo. Posso, pude estar assumindo ela a partir da minha formação em sentido social. Aqui, desde antes da incubadora se formalizar, o meu papel tem sido, com várias funções, eu acho que principalmente ajudando, auxiliando os empreendimentos e prestando assessoria para que eles desenvolvam, principalmente, as suas rotinas administrativas e lidem com aspectos, tanto

aspectos burocráticos, comuns a empreendimentos econômicos em geral, não só cooperativas e associações, quanto aspectos formativos. Então a gente, acho que a gente responde muito a um quadro comum de formação que todos os empreendimentos precisam ter, a gente tenta atender essa demanda por formação e tenta atender a especificidade de cada um dos empreendimentos. Não existe, a gente não tem uma rotina de trabalho muito pré-definida, a gente faz um planejamento anual, mas a demanda dos empreendimentos varia muito de acordo com as atividades que eles vão assumir. E minha função acompanha muito essa variabilidade.

Entrevistador E como foi montada a metodologia de incubação atual?

Sociólogo A gente buscou referência, principalmente nos manuais de incubação, como o de São Bernardo, o de Osasco, e também buscamos referências na formação para o empreendedorismo em outras pontes que não da economia solidária, como metodologias do Sebrae. E acho que o que eu consigo me lembrar por enquanto são essas, a gente usa material do Sebrae também às vezes porque acaba dizendo respeito a certas necessidades de formação e de formalização dos empreendimentos que não são exclusivas dos empreendimentos solidários, são necessidades de empreendimentos econômicos em geral. Então a gente traz tudo aquilo que pode, para além do que eu mencionei nominalmente, tudo aquilo que pode estar auxiliando no aprimoramento econômico e associativo dos empreendimentos, a gente tenta trazer.

Entrevistador Houveram mudanças recentes no quadro de empreendimentos?

Sociólogo Sim, houveram esses três entendimentos, cooperativa Panelas Unidas, cooperativa Sol Nascente, cooperativa Vitória Multisserviços, que se graduaram agora para a pós-incubação. E assim, eu acho que a gente obedeceu muito o que está estabelecido de prazo legal. São os três anos. São os três anos. Eu consigo identificar que esses empreendimentos têm níveis de maturidade distintos.

Sociólogo Eu acho que existe uma distinção entre eles, apesar dos três terem se graduados. Mas o que a gente vai tentar fazer é atender, ainda que tenham graus de maturidade bastante distintos e dificuldades um pouco distintas. Talvez não houvesse nem como analisar isso, porque são atividades distintas, que empregam um número de forças de trabalho distinto. Um empreendimento tem duas pessoas, o outro tem 40 e o outro tem 120. Então, tem dificuldades distintas. Às vezes, a gente pode estar pontuando, se for falar cada um, mas houve essa mudança. Hoje se considera que eles estão na fase de pós-incubação.

Entrevistador E teve da pré-incubação para a incubação?

Sociólogo A gente teve a associação AMA, que mudou também. A gente está fazendo um acompanhamento mais pormenorizado agora dela, apesar de ela ser uma associação antiga já. Mas nós avaliamos que ela está requerendo um acompanhamento de incubação.

Sociólogo Agora tem a outra associação, que é a AMCA, que ainda está na pré. Porque a gente não conseguiu sequer estabelecer um contato com elas para programar uma rotina de atividade de incubação. Elas não respondem ao nosso contato. Que é a associação do Bela Vista, de mulheres do Bela Vista.

Entrevistador Os empreendimentos estão seguindo os prazos estipulados ou há problemas?

Sociólogo Os empreendimentos, no geral, eles têm uma trajetória de maturidade distinta. Eu acho que você tem empreendimentos com mais dificuldades e outros com menos. Como a gente não tem parâmetros muito rígidos para dizer se um empreendimento passa, a gente está mais obedecendo os prazos legais do que fazendo essa passagem de uma fase para outra a partir de parâmetros objetivos. Você entendeu? Então, não dá para dizer objetivamente que eles estão seguindo.

Sociólogo É, a gente está mais seguindo uma... Porque, assim, são empreendimentos que têm características em comum de avanço, mas eles têm níveis de dificuldades distintos para lidar com os problemas cotidianos deles.

Entrevistador Houve empreendimentos que não fazem mais parte do quadro incubação?

Sociólogo A Comappa, que foi o caso que foi requerido da cooperativa. Certos comprovantes de regularização e formalização da cooperativa não respondeu e também houve dificuldades muito grandes na relação de incubação. A gente não conseguiu fazer, cumprir aquilo que o processo de incubação determinava, pelo menos do ponto de vista da lei.

Sociólogo Começou a haver dificuldades, eu acho que demandas, da cooperativa que extrapolavam esse espaço. Assim, a Comappa se tornou um problema político.

Entrevistador Então, teve uma questão incubadora e cooperativa. Uma

Sociólogo Uma questão da prefeitura com a cooperativa. Porque aqui a gente está lidando com um cenário que é difícil separar.

Sociólogo Separar, assim, o que é a atribuição legal da incubadora e o que é a relação dos empreendimentos ou da prefeitura com o eleitor. A gente está lidando com uma...

Sociólogo Eu não sei se dá para falar mais ou menos, mas ela responde muito, o que a gente faz aqui responde muito a demandas políticas.

Sociólogo Eu acho que talvez em alguma outra pergunta a gente consiga explicar um pouco melhor, porque eu acho que tem exemplos muito concretos.

Entrevistador A Comappa foi um caso de legalidade, um caso interno, problemas com a incubadora?

Sociólogo Eu acho que teve uma quebra de expectativa da parte do empreendimento em relação ao que o processo de incubação ofereceria.

Sociólogo A partir dessa quebra de expectativa do empreendimento em relação à incubadora e à prefeitura, porque fica... Eu acho que na visão dos empreendimentos as coisas são muito misturadas.

Sociólogo Não existe a incubadora como um órgão da prefeitura.

Sociólogo A incubadora é o que nós vemos que existe, mas na parte dos empreendimentos é a prefeitura que existe.

Sociólogo Então, isso é um ponto importante para estar colocando. Houve uma quebra de expectativa, uma frustração de expectativa da parte do empreendimento em relação à prefeitura e a partir disso a comunicação piorou. E ao mesmo tempo houve uma percepção da parte da incubadora de que havia irregularidades no empreendimento.

Sociólogo E essa percepção veio a partir de comunicações feitas por cooperados, que estavam questionando a atuação da diretoria da cooperativa.

Sociólogo A nossa relação na incubadora formalmente é com a diretoria.

Sociólogo Porque é quem é responsável pelo processo de incubação daquela parte do empreendimento. Porém, nós recebemos demanda, nós dialogamos com os cooperados. Também quando eles têm problemas com a diretoria. Foi o que aconteceu na Comappa, houve um "racha" na cooperativa. E nós, tendo essa percepção de que havia irregularidades, requeríamos documentos que a cooperativa não conseguiu entregar. Comprovação de quadro de cooperados, comprovação de uma série de regularidades que precisavam ser comprovadas e não foram comprovadas e a cooperativa foi desincubada.

Entrevistador Desincubada com uma decisão da incubadora.

Sociólogo Da Comissão.

Sociólogo Foi uma decisão que a incubadora indicou para a comissão e a comissão referendou.

Entrevistador E tem o caso da Coopermorada também, de construção civil.



Sociólogo                   Esse caso da Coopermorada. A cooperativa não se viabilizou de forma econômica nem associativamente. O grupo não conseguiu se reunir. Acho que tinha um problema de origem, na minha visão, na Coopermorada, porque era uma cooperativa de construção civil que não tinha nenhum pedreiro. Então foi formada... Ela teve um problema na conservação. A gente pode até voltar nessa questão para se aparecer por aí do porquê existem essas cooperativas mais novas. Mas ela não foi viável. O grupo não se reuniu, as pessoas não se engajaram. Os cooperados aceitaram iniciar o processo de incubação, mas não levaram ele à frente. A existência da Coopermorada era muito dependente de nós chamarmos reunião. Então eu acho que tem uma visão assim. Quanto mais a existência do empreendimento depende da incubadora, mais frágil ele é.

Sociólogo                   Porque eu acho que tem uma parte que é um aspecto fundamental, que é os cooperados que aceitaram entrar no processo de incubação assumirem responsabilidade e de fato buscarem trabalho. No caso, geram trabalho de renda. Porque a prefeitura não gera trabalho de renda para as pessoas. Ela facilita o processo. Mas não houve essa busca da parte dos cooperados, da Coopermorada no empreendimento. Elas sequer faziam reuniões para decidir o que fazer.

Sociólogo                   Posteriormente, depois de muito tempo que a coopermorada não deu sinal de vida para a incubadora, o processo de incubação não estava acontecendo, a incubadora tomou a decisão de contactar os cooperados para facilitar o fechamento do empreendimento, dado que ele não tinha se mostrado viável. E isso foi colocado tanto nas reuniões internas da incubadora quanto para a comissão.

Sociólogo                   Está em processo de fechamento, já foi coletada toda a documentação, já foi feita, realizada a assembleia, ao menos formalmente. Realizada a assembleia para que a cooperativa seja encerrada e essa documentação está sendo encaminhada para que ela entre em processo de liquidação.

Entrevistador   Qual é a frequência de comunicação dos empreendimentos na rotina da incubadora?

Sociólogo                   Então, é uma frequência variável, mas pode ser semanal, pode ser diária, depende da demanda que está em questão.

Entrevistado    Tem uma diferença entre pré-incubação, incubação?

Sociólogo                   Nos empreendimentos incubados a frequência é maior, eu não consigo te dar um parâmetro exato de quantas vezes a gente fala, mas é dependente das atividades do mês. Por exemplo, quando a gente está incubando empreendimento, esse empreendimento está em período de prestação de contas, nos dias em que a gente está preparando a prestação de contas de um serviço que ele presta. A comunicação é diária e dura várias horas por dia. Agora,

em períodos em que a demanda é menor do auxílio e da assessoria da incubadora, essa comunicação acontece com uma frequência menor.

Entrevistador A frequência está muito ligada às demandas.

Sociólogo Está ligada à demanda.

Entrevistador E vocês têm frequências de encontros para checar os empreendimentos, frequência de consultorias?

Sociólogo Não existe uma frequência definida, porque nós também demandamos do empreendimento para que eles participem do processo formativo. Eu acho que, primeiro, não existe uma rotina fixa. Quando a gente está em uma rotina, em termos temporalmente fixado, nós fornecemos essa formação conforme surge a oportunidade dessa formação estar sendo fornecida. E essa oportunidade pode surgir por meio da contratação de formações, por meio de nós mesmos estarmos passando formações com o próprio quadro de servidores. Mas isso não é fixo, não existe uma temporalidade fixada. E nem para nós estarmos nos contactando e nem para o empreendimento estar nos contactando. Varia conforme a demanda. A demanda do empreendimento, eu acho que é esse ponto, e a disponibilidade que a incubadora tem de estar fornecendo formação.

Sociólogo Porque, assim, a gente tem outro problema quando nós estamos demandando, que é estar envolvendo os empreendimentos na formação.

Sociólogo Quando o empreendimento nos contacta, na maior parte do tempo é uma relação direta com a diretoria. Agora, quando a gente vai dar formação, tem que dar para todo mundo. Então, a gente tem uma dificuldade um pouco maior. Agora, neste momento, nós vamos começar um processo formativo maior com os empreendimentos, com as pessoas do empreendimento, com os cooperados em geral, não só com a diretoria, com alguns empreendimentos, com a Vitória Multisserviços mais especificamente. E vamos tentar estabelecer uma rotina mais fixa para essas formações. Mas essa rotina ainda está sendo pactual.

Sociólogo É pactual uma rotina de formação e tal. Mas é isso, a rotina de formação que a gente vai ter com a Vitória, que tem 120 cooperados, a gente vai ter que fazer formação em grupos pequenos, fazer uma formação mais pormenorizada, não é a mesma da Sol Nascente, que tem 40 e a gente consegue fazer reunião com todo mundo de uma vez.

Sociólogo Elas têm dinâmicas internas de funcionamento um pouco diferentes, que faz com que a gente tenha que adaptar o processo formativo às necessidades de cada empreendimento. O quadro comum vai mais nesse sentido do mínimo burocrático, do mínimo da formalização, de um mínimo de formalização que todo empreendimento tem que ter, e dos valores do cooperativismo e da economia solidária, que são transmitidos e a gente trabalha com todo mundo. Agora, para além disso, varia muito, de acordo com a quantidade de cooperados,

de acordo com o nível de acúmulo teórico e prático que os empreendimentos têm, de acordo com a atividade dos empreendimentos, você tem essa variabilidade.

Entrevistador Quais são os métodos que vocês utilizam para desenvolver viabilidade econômica no dia-a-dia?

Sociólogo Primeiro, acho que no nível da prospecção de oportunidades de negócio, houve, desde o início da incubadora, um enviesamento, um direcionamento dos empreendimentos para que eles estivessem disputando contratos de poder público, municipal, mais especificamente. A ideia era que, é, na verdade, ainda que os empreendimentos... Há uma demanda do poder público por trabalho, que não está sendo bem suprida por empresas terceirizadas, ou não pode ser suprida por empresas terceirizadas, e, ao mesmo tempo, há uma demanda desse mesmo poder público no atendimento à população de encaminhar pessoas com dificuldades de emprego. E aí, utiliza-se muito aqui a ideia de porta de saída dos programas sociais. Porque agora tem uma rede de programas sociais, uma rede de proteção social que envolve transferência de renda, que envolve assistência social, que envolve uma série de programas e entidades, só que utilizou-se muito a ideia, utiliza-se muito a ideia de porta de saída do programa social. Então, fomenta a existência dessas cooperativas, ou seja, a demanda de existência deste formato, Cooperativa de Economia Solidária, não veio dos cooperados. Ela foi induzida pela prefeitura, desde o início.

Sociólogo Então, e essa indução não foi só do formato, mas foi também dos negócios a serem feitos, que é isso, focou-se como instrumento de viabilidade econômica dos empreendimentos à disputa e à contratação pública, de demanda de serviços públicos do município.

Entrevistador E fazendo um parênteses aqui, como é a questão da mobilização, ou seja, a formação de novos empreendimentos.

Sociólogo Num certo momento, ela foi feita pela incubadora, por meio do projeto [Cooperativismo como] Porta para o Futuro.

Sociólogo Mas, de lá para cá, a gente recebe demanda também de grupos que querem formalizar o empreendimento solidário e se interessam pelo processo de incubação. A mobilização foi feita por projetos mais pontuais. Ela não sai no edital de incubação. O projeto Porta para o Futuro, inclusive, foi um projeto que antecedeu a existência da incubadora.

Sociólogo A incubadora veio a posteriori, criamos as cooperativas. Qual vai ser o instrumento para atendê-las? Criou-se a incubadora. Mas, hoje, nós recebemos demanda de grupos que se interessam pelo processo de incubação e que já se formam fora desse processo de indução da formação. A Comappa foi um exemplo de grupo que procurou o poder público para buscar algum tipo de atendimento e encontrou a incubadora. Ela não foi induzida pelo poder público.

Entrevistador Voltando. O que mais é feito na viabilidade econômica?

Sociólogo As contratações de curso e a qualificação profissional que a incubadora consegue trazer para os empreendimentos facilita, permite ou abre oportunidade para que eles assumam outros tipos de contratos. Aí, falando a partir de exemplos muito concretos, a Cooperativa Sol Nascente, além do contrato com a prefeitura que ela tem, da limpeza das APPs, que é gerido pelo meio ambiente, por isso que é gerido pelo meio ambiente, eles conseguiram reinvestir o dinheiro do contrato não só para gerar renda de imediato para os seus proprietários, mas no beneficiamento da sede, porque a seção de espaço público para a sede também é outro instrumento, que a incubadora usa, que é de viabilidade associativa e econômica, que eu acho que é importante, porque não tem tanta facilidade para você ceder espaço público para índices privados com fins lucrativos, mas no caso do cooperativismo e da existência de uma lei de economia solidária e do programa cooperativo, você consegue ceder com mais facilidade. Fora isso, o caminho burocrático é mais longo. Mas é um dos instrumentos de viabilidade geral dos empreendimentos, a seção de espaços públicos para as suas atividades. E a cooperativa Sol Nascente, ela consegue pegar outros serviços menores que não são de contratos públicos, utilizando a qualificação profissional e os equipamentos que foram adquiridos por meio do valor do contrato com a prefeitura.

Sociólogo A ideia desses contratos é ser, talvez, numa visão bem pessoal, é ser a locomotiva. Para que a cooperativa consiga formar um grupo de cooperados que vai se unir em torno dela por conta da geração de renda, né? E se viabilizar para que ela possa expandir suas atividades por meio do contrato. E eu acho que, em alguns casos, isso funciona melhor e muito pior.

Entrevistador Essa questão de qualificação, de capacitação técnica, vem da incubadora também?

Sociólogo Vem. Vem tanto por demanda da incubadora quanto por demanda dos empreendimentos.

Sociólogo Eu acho que no processo de incubação da Sol Nascente, inicialmente, nós viabilizamos várias atividades formativas com a Sol Nascente, né? Curso de poda correta, cursos... não vou me lembrar corretamente, mas houve a viabilização dessas atividades, né? Hoje, a cooperativa Sol Nascente, ela consegue contratar por conta, né? Por conta do seu próprio... utilizando seu próprio capital, sua própria capacidade gerencial, fazer essa qualificação, dependendo menos da incubadora. Tanto que passou pra fase de pós-incubação.

Sociólogo É um sinal, é um parâmetro, é um fator que...

Sociólogo De sustentabilidade do empreendimento. Ela tem mais autonomia.

Entrevistador Quais são os métodos utilizados para o desenvolvimento da viabilidade associativa dos EESs no dia a dia?

Sociólogo É, eu acho que, assim, inicialmente,

Sociólogo Tem um aspecto da formalização, né? Porque boa parte daquilo que o empreendimento vai ter como regra de convivência, de trabalho, ela está no estatuto social do empreendimento, tem que seguir o que está estabelecido em reino. Esse é o primeiro aspecto. É o que, na forma como nós temos feito, começa o empreendimento. Primeiro vem o estatuto social, né? E aí você formaliza. Posteriormente, você faz uma discussão sobre regimento interno. Por que que é importante isso?

Sociólogo Porque você vai falar das regras de convivência do empreendimento. O regimento interno, diferente do que está no estatuto, ele vai dizer mais... Ele vai legislar...

Sociólogo Porque tem valor de lei dentro do empreendimento, mais sobre a rotina de trabalho, propriamente dita, né? O estatuto estabelece regras gerais, o regimento interno estabelece regras quanto à rotina de trabalho. E é uma discussão que a gente fomenta e propõe para os empreendimentos terem um regimento interno, né? A maior parte deles tem e funciona, o regimento interno,

Sociólogo Para que o trabalho coletivo seja viável. Porque se você não viabiliza o trabalho coletivo, os objetivos econômicos ficam inviáveis, né? Ficam prejudicados, ou até mesmo inviáveis. E o processo de tomada de decisão dentro do modelo cooperativista, solidário, ele fica prejudicado. Se você não tem um regimento interno que vai versar sobre todas essas questões.

Sociólogo É porque você corre o risco, e aí ficando bem nessa coisa da viabilidade associativa, de você ter a perpetuação de lideranças no empreendimento que não respeita esses princípios. Só que os empreendimentos mais novos, na minha visão, a gente ainda não teve tempo de poder avaliar se nesses empreendimentos novos essas lideranças vão se perpetuar e vão comprometer o processo autogestionário. Estabelecendo uma dinâmica heterogestionária.

Sociólogo Porque a gente consegue avaliar isso em outros empreendimentos mais antigos. Eu acho que se a gente pega o caso da cooperativa Acácia, você tem um processo ali de perpetuação dessas lideranças. Só que a gente não consegue ter um contato geral com todos os cooperados pra tentar, a gente tem essa dificuldade de fazer esse contato pra tentar remediar isso. A gente acaba recebendo a demanda muito do Conselho Administrativo. E a visão que a gente tem do que está acontecendo no empreendimento é do Conselho Administrativo. Porque a gente tem uma limitação de dar esse acompanhamento.

Entrevistador E que métodos vocês utilizam para a viabilidade associativa?

Sociólogo A gente vai começar agora a dar essa formação em grupos para a cooperativa Vitória Multisserviços. Que o objetivo dela é fazer os cooperados estarem cientes do Estatuto do Regimento Interno. E pensar como que deve ser. Eu acho que o principal é como resolver conflitos na cooperativa a partir dos valores e das regras que estão estabelecidas e que todo cooperado subscreve elas a partir do momento que passa a ser cooperado. A gente vê que tem esse déficit de informação que as pessoas não estão cientes daquilo que cabe, dos seus direitos e deveres quando cooperar. Então o nosso começo é esse. É fazer as pessoas estarem cientes disso. Nessa atual fase da incubadora, com o acúmulo atual que a incubadora tem, outros tipos de informação a gente pode especular, mas ainda não aconteceram. Por exemplo, seria interessante, eu especulo aqui, que tivesse uma formação em comunicação não violenta.

Sociólogo Mas ainda não aconteceu. Agora, o que é importante pra nós é estar se desenvolver, primeiro junto aos aos conselhos administrativos, a quem está mais à frente do empreendimento. O Regimento Interno e o Estatuto. Primeiro o Estatuto, depois o Regimento Interno. E depois fazer, transmitir esse conhecimento, construir junto a ciência dos direitos e deveres do cooperado com os demais cooperados.

Sociólogo Porque os princípios da economia e solidariedade do cooperativismo estão plasmados, eles estão consagrados nos estatutos e regimentos internos. A gente incuba nesse sentido.

Entrevistador Quais foram as dificuldades da aplicação do método de incubação no dia-a-dia?

Sociólogo Eu acho que existe, ao longo desses três anos de existência da incubadora, contando mais, acho que a gente pode, que a relação do poder público com o empreendimento antecede a existência da incubadora. Isso eu acho que é um fator importante que a gente pode tratar um pouco mais depois. Tem empreendimentos, a Acácia tem 15 anos de experiência, então é uma relação mais antiga.

Sociólogo Tipo, empreendimento e poder público. Mas a grande dificuldade é que é equalizar as demandas do poder público com as demandas dos empreendimentos e dos cooperados. Faz gerar tensões e variabilidades e inconstâncias que impedem que a gente tenha uma metodologia de incubação fechada. Uma metodologia de incubação que sirva como referência. A gente ainda não conseguiu chegar nisso.

Sociólogo Numa padronização. Nós não temos, a gente não conseguiu chegar, a gente pode, nós temos acúmulo, nós temos muita atividade, mas a gente não tem uma padronização. Assim, a gente tem uma padronização muito incipiente, a gente sabe como formalizar o empreendimento. Isso a gente sabe. Nós temos assessoria para isso, nós sabemos como formalizar o empreendimento e como mantê-lo regular.

Sociólogo Mas em outros aspectos existe acúmulo, mas não existe padronização.

Sociólogo                   É, a grande dificuldade é essa.

Entrevistador Como são avaliados esses requisitos da qualificação dos empreendimentos para pós-incubação?

Sociólogo                   Cumprimento dos prazos. Cumprimento dos prazos legalmente estabelecidos de incubação. Acho que é isso. É uma percepção até qualitativa de que o empreendimento avançou no processo de autogestão, de autonomia autogestão.

Sociólogo                   Eu acho que é uma percepção de uma maior iniciativa dos empreendimentos estarem assumindo seus processos gestionários. Então, o empreendimento incipiente ele vai passar a semana inteira porque não tem esse fator quantitativamente fechado, mas o empreendimento incipiente que está iniciando o processo de incubação, ele vai depender muito do trabalho do incubador para cumprir com suas tarefas gerenciais

Sociólogo                   Muitas vezes até para auxílio laboral mesmo, porque a gente tem casos assim de gestor daquilo que o incubador está levando de carro para lá e para cá para cumprir tarefas de trabalho. A gente teve isso com muitos empreendimentos, de estar... Eles precisam de uma dependência, eles têm uma dependência maior para estarem cumprindo com seus objetivos e conforme eles vão tendo autonomia financeira, eles demandam menos. Demandam menos e não só demandam menos, mas eles tomam mais iniciativa de iniciar atividades novas. Então a gente pode dar um exemplo muito concreto aqui. Está sendo formada uma federação, uma cooperativa de segundo grau, aqui pelos empreendimentos

Sociólogo                   Incubados, que agora estão pós-incubados. E a iniciativa para que se formasse essa federação não foi da incubadora. Foi uma iniciativa que os próprios empreendedores tomaram. E eles próprios buscaram assessoria da OMM (OSC que prestou consultorias anteriormente) e de assessores externos e de outras instâncias do Poder Público e da Câmara mais especificamente, para que esse projeto de ter uma cooperativa de segundo grau vá a frente. Ele ainda está em processo, está em discussão. Mas essa discussão está acontecendo. Então muito sobre a dependência e a própria mobilização dos empreendimentos. Acho que capacidade iniciativa do empreendimento para arcar com as suas tarefas cotidianas e expandir sua atuação.

Sociólogo                   Porque se a gente deixa um empreendimento para além de 3 anos no processo de incubação ele está irregular. Você tem que ter uma adequação que está estabelecido de prazo de incubação, de pré-incubação e pós-incubação dentro da lei.

Sociólogo                   A gente está agindo fora do mandato legal.

Entrevistador Você comentou de nível de maturidade diferente dos empreendimentos que foram graduados agora. Então existem requisitos observáveis, fatores observáveis diferentes?

Sociólogo Não, os fatores são os mesmos. Os fatores são os mesmos. Eu acho que muito deve ter mencionado, mas eu vou falar de um fator, a capacidade de resolução de conflitos internos. Conflitos internos entre cooperados e de adequação dos cooperados ao trabalho foi pactuado. Eu acho que é um fator que diferencia muito em um empreendimento de outro. Porque assim, todos eles trabalham, todos eles são viáveis economicamente. Apesar de diferentes, por exemplo, todos eles estão formalizados, todos eles têm espaço cedido para sede, todos eles estão

Sociólogo No geral até onde nos cai com a nossa percepção, regulares perante suas obrigações fiscais e jurídicas. Mas você tem um problema maior em alguns empreendimentos de resolução de conflitos internos. O exemplo que a gente tem por exemplo, mais claro, é a Vitória Multisserviços que está sendo processada por uma ex-cooperada que está requerendo direitos trabalhistas. Ela provavelmente perde o processo, mas assim, isso é um sintoma, isso é uma amostra de que você tem um problema maior ali em resolução de conflitos internos. De adequação dos cooperados a uma rotina de trabalho.

Sociólogo Eu acho que quanto maior o número de cooperados que você tem, maior a dificuldade que você vai ter de resolver conflitos. Nisso é o que a gente observa pelo menos nesse universo de empreendimentos que nós incubamos. E o que acontece quando a gente observa empreendimentos mais antigos como a Acácia, que tem um número grande de cooperados, a resolução de conflitos está por meio da centralização da liderança. Você surge mais conflito que acaba sendo resolvido por processos de centralização tendo a pessoa de liderança, de referência e isso compromete não consigo dizer quanto compromete, mas compromete nós temos essa percepção, eu tenho essa percepção de que compromete o processo democrático. E a gente percebe isso mais assentadamente em empreendimentos maiores. Isso existe em empreendimentos menores também.

Sociólogo Vou dar um exemplo de como esse processo. A resolução de conflitos ruins, ela impacta em empreendimentos menores. A AMA, a padoca do assentamento. Você teve conflitos, era um grupo pequeno mas houve conflitos internos. Aí uma parte das associadas que estavam em conflito

Sociólogo Saiu da associação. Quem ficou e que estava como parte do conflito centralizou o processo de tomada de decisão e de gestão financeira. Entendeu? Então não é só o número de cooperados.

Sociólogo Se o conflito se a resolução do conflito vai no sentido de saída ou de racha de cooperados, a tendência é que você tenha quem ficar centraliza os processos. Acaba exercendo mais poder.

Entrevistador Existe um processo de avaliação do método de incubação interno ou externo?

Sociólogo Sim, ele é feito primeiro de forma interna. A incubadora



Sociólogo Pelos próprios agentes funcionários da incubadora, servidores, gestores da incubadora. Segundo, pelos próprios empreendimentos por meio de questionários que a gente estabelece periodicamente, tem uma resposta dos empreendimentos, mas a gente não tem uma periodização fixa para a aplicação desses questionários com os empreendimentos. A gente teve focando mais na coleta de outros dados e menos em avaliar a incubadora. Terceiro, pela comissão. Mas eu percebo que a visão que a comissão tem na incubadora é frágil. Eu vejo fragilidade, porque a comissão não acompanha cotidianamente o trabalho da incubadora. Vou dar um exemplo de como a comissão acaba acompanhando o trabalho da incubadora. Às vezes, algum membro da comissão está em algum setor da prefeitura para o qual alguma cooperativa prestou serviço. Então, ele viu algum problema ali...

Sociólogo Mas a comissão não acompanha cotidianamente o trabalho da incubadora. Mas essa avaliação não existe. Nós prestamos contas. A comissão... Nós trazemos dados, mostramos, fazemos... Para ter o enquadramento dos prazos de incubação, dos períodos, das fases de incubação. Nós prestamos contas. A comissão apresentando um relatório com a percepção de maturidade e das questões de cada um dos empreendimentos. Avaliando cada um dos empreendimentos. Então, assim, você tem um mecanismo de avaliação. A fragilidade que eu vejo é mais os demais membros da comissão não estarem no cotidiano da incubadora. Mas nós prestamos contas a essa comissão.

Entrevistador Os empreendimentos têm o questionário, mas não tem uma padronização de quando vão acontecer esses questionários?

Sociólogo Não, não tem. Não tem uma padronização. Ele foi aplicado algumas vezes, mas não tem um padrão de quando a gente vai voltar.

Entrevistador E a avaliação interna dos agentes tem alguma frequência?

Sociólogo Não tem uma frequência estabelecida. A gente não tem uma periodicidade. Ela vai... Eu acho que um fator que explica essa ausência de periodicidade das coisas é que há um acúmulo de funções aqui na coordenadoria em relação a outras demandas.

Sociólogo Que não são da incubadora. Então é um fator aqui do próprio organograma, da própria estrutura do poder público que nos é fornecido. Por exemplo, semana passada teve o aniversário da cidade. Parou a coordenadoria inteira para ficar fazendo coisa no aniversário da cidade. É, demanda da coordenadoria às vezes impede que a gente estabeleça um calendário fixo para a incubadora. Porque frequentemente tem que ficar as demandas do poder público, as demandas de instâncias superiores da gestão fazem com que qualquer tentativa de calendário seja alterada. Mas há um calendário mínimo. Então, por exemplo, você tem estabelecido o mês da economia solidária, você tem estabelecido o aniversário da incubadora, você tem algumas datas que são de significância pública e que mobilizam-se para fazer atividade nelas. Mas periodicidade da avaliação do trabalho da incubadora não é interna,

não. Ela ocorre principalmente conforme são chamadas as reuniões da comissão. Porque aquilo que nós apresentamos para a comissão já é a nossa avaliação interna. Eu vou avaliar nosso trabalho aqui. Os membros dos empreendimentos não estão na comissão. Isso aqui é uma comissão do poder público.

Sociólogo Então nós avaliamos internamente e apresentamos a comissão a avaliação do nosso trabalho e dos efeitos dele no empreendimento.

Entrevistador Nessa avaliação tem fatores mais observados que o outros?

Sociólogo Os empreendimentos têm que estar gerando renda para as pessoas. Isso é o principal. Eu acho que o empreendimento que as pessoas não estão trabalhando não está gerando renda, não está funcionando. Aí as demais, resolução de conflitos, demandas como sede, equipamento, etc. São demandas que pesam mais ou menos. Mas assim, o que pesa para todos é, o empreendimento tem que estar gerando trabalho e renda. Se ele não está, nós temos que trabalhar para que ele esteja. Isso está acima de tudo. Trabalho e renda, e assim, dá para colocar pelo menos, de pelo menos um salário mínimo para cada um dos seus cooperados. Isso a gente vê como um empreendimento bem sucedido.

Sociólogo O empreendimento tem que estar gerando trabalho e renda. Tem que sair do processo de ocupação. Gerando, pelo menos, a renda de um salário mínimo para todos os cooperados. Pelo menos. Se gerar menos do que isso, por uma jornada de trabalho de 40 horas, a gente já vê como um caso mal sucedido. Aí você já está precarizando trabalho,

Sociólogo Se você está, o empreendimento que gera menos do que isso por uma quantidade maior de trabalho, aí tem a proporção, mas isso se vira facilmente, já está precarizando trabalho.

Entrevistador Pontos da metodologia da incubadora que podem ser melhorados, incluídos, excluídos?

Sociólogo Eu acho que, assim, poderia ter uma... O poder público, ele poderia se esforçar mais para qualificar os servidores enquanto agentes de incubação. Eu acho que falo o terceiro. Eu me sinto pouco qualificado para ser um agente de incubação. E o poder público faz pouco esforço para que essa qualificação apoie. Assim, eu, muitas vezes, tenho a responsabilidade de estar dando formação e qualificando pessoas para serem recuperadas, mas eu não tenho essa qualificação. Eu acho que isso falta muito.

Sociólogo Falta muito e... É um problema, acho que, geral da prefeitura de Araraquara. É pouco cuidado que se tem com a qualificação profissional dos seus servidores. A gente sabe que tem uma escola de governo, mas as coisas da escola de governo não chegam aqui para esta unidade da prefeitura. E também a escola de governo se preocupa muito, acho que, em contratar cursos que não agregam. Pelo menos essa é a experiência que eu tive com a

escola de governo. E ficar regulando os dados de pesquisa, tipo essa pesquisa que eu estou respondendo agora, tem que ficar passando por escola de governo, tudo tem que estar na escola de governo, mas cadê a escola? Cadê a parte escola? Para o servidor público, que é quem deveria estar sendo atendido pela escola de governo. Não está chegando para mim aqui. Até agora eu não sei. E nisso eu acho que dá um déficit de qualificação do servidor para estar atendendo. O empreendimento solidário. Eu tenho que buscar a minha qualificação por conta. Usando o meu horário de trabalho ou fora do horário de trabalho, buscar informações, buscar também qualificando enquanto trabalhador, servidor e também comprador de forma autônoma, porque eu não tenho essa qualificação.

Entrevistador E isso influencia, por exemplo, na contratação de consultorias.

Sociólogo As consultorias internas suprem muito das demandas que a gente não consegue dar. E não só por falta de qualificação de servidores, mas também por conta de atribuição. Porque tem coisa que a consultoria faz que talvez o poder público não possa fazer. Tipo, por exemplo, eu enquanto servidor público vou ficar registrando uma ata num empreendimento privado, eu estou agindo. Tem um limbo, um meio da legalidade que a consultoria acaba suprindo. Principalmente nessa parte da formalização. É a consultoria que está fazendo. O meu horário de serviço fica me mobilizando para registrar uma cooperativa, um empreendimento privado. Eu, pelo menos, não sou o maior especialista na questão da legalidade, mas eu vejo que ele supre. A consultoria acaba suprindo, mas aí o servidor acaba ficando meio...

Entrevistador Sobrecarregado?

Sociólogo Eu, pessoalmente, não me vejo sobrecarregado aqui. Só que eu acho que falta qualificação. Falta um esforço para que as pessoas sejam qualificadas mesmo. Para poder qualificar os empreendimentos.

Entrevistador Quer adicionar alguma coisa? Sentiu que tem algo que podia ser incluído?

Sociólogo Eu acho que... A incubadora poderia trabalhar no sentido buscar meios melhores para viabilizar os empreendimentos econômicos sem depender do poder público. De estar respondendo a demandas econômicas do poder público. E eu não tenho clareza de como isso pode acontecer, mas é algo que precisaria pensar. Está respondendo a oportunidades econômicas que não partam da demanda do poder público. A demanda por contratações e compras públicas. Eu acho que isso é uma coisa que a gente precisa se equipar para fazer melhor. Porque tem empreendimentos que estão nos procurando que a gente não consegue visualizar como eles vão ser contratados pelo poder público. Por exemplo, agora aqui eu estou... Não vai aparecer na entrevista, mas isso aqui [refere-se a artesanatos espalhados pela sala] faz parte de uma atividade de fomento de um grupo de pacientes da saúde mental, de usuários do CAPS que está sendo fomentado no processo de geração de renda. Ninguém sabe onde vai dar isso. Eu também não sei. Estou acompanhando, mas eu não sei.

Sociólogo E eu vejo, como o poder público vai contratar essas pessoas? Eu não estou vendo. Eu não estou vendo porque eu estou acostumado a lidar com, a responder as demandas do poder público por contratação. Eu não estou acostumado a sair e buscar oportunidades de mercado.

Entrevistador Então, esse direcionamento para o contrato público...

Sociólogo É uma opção metodológica.

Sociólogo É uma opção metodológica que faz com que se siga mais para um caminho e para outro caminho não haja até qualificação para fazer isso. A falta de qualificação tem origem.

Sociólogo Que é o direcionamento. Foi a opção que se fez. Então, a gente está tendo que lidar com esse viés, com as limitações desse viés agora. Porque tem empreendimentos que estão se procurando

Sociólogo Eu, por exemplo, fico em dúvida com o que fazer com esse grupo de saúde mental. Cada uma dessas mesas aqui, vamos colocar que vem entre 8 e 12 pessoas para cada atividade de formação, estão sendo feitas várias atividades laborais para ver se tem alguma atividade que vai gerar renda dessas pessoas. Eu não estou vendo essas pessoas gerando renda. Todas simultaneamente, coletivamente em um empreendimento. Talvez uma ou outra individualmente.

Entrevistador A gente vê em alguns outros exemplos de incubação um pouco mais do uso do empreendedorismo, de modelos de negócio, entre outras coisas. Aqui é mais voltado para o contrato público e menos para a questão do empreendedorismo.

Sociólogo Sim, de responder demandas de mercado. Porque, assim, a demanda de mercado vai colocar umas outras condicionantes que a gente, por estar ocupado com responder demandas do poder público, a gente acaba não se qualificando e não tem muito instrumento. Os próprios empreendimentos, como eles estão muito ocupados, por exemplo, em fazer a prestação de contas para eles do contrato, eles não vão ficar fazendo plano de negócio. Porque o plano de negócio não tem serventia. O que importa é fazer gestão financeira e tudo, mas plano de negócio para, por exemplo, você apresentar para um banco pegar um financiamento, é uma coisa que não apareceu tanto. Mas aí, isso, assim, com os empreendimentos que estão mais autônomos, a gente consegue trabalhar melhor. Porque aí o cara já tem mais autonomia, então se ele quer empreender, ele vai. Agora, com

Sociólogo Os empreendimentos que estão começando, isso é um fator maior. A gente direcionar para empreendedorismo, a gente acaba tendo mais dificuldade. Eu vejo.

### iii) Entrevista Presidente da Cooperativa de Trabalho Sol Nascente

Entrevistador Qual sua função na cooperativa e como foi o primeiro contato com a incubadora?.

Presidente Bom, bom dia, Victor.

Presidente Bom, minha função na cooperativa, eu sou presidente e fundador da cooperativa. O primeiro contato com a incubadora, data certa eu não lembro, mas foi há três anos atrás. Foi através de uma iniciativa da prefeitura em criar cooperativas na cidade pra gerar trabalho em renda pras pessoas necessitadas, em vulnerabilidade.

Presidente O Porta para o Futuro. Começou com o Paulo, que estava na frente. O Paulo, o Davi [dois sócios de uma OSC que apoiam os EESs]. Primeira reunião que eu participei, eles que estavam fazendo a palestra. Aí depois que eu comecei a conhecer a Camila, o João, a Vivian. Mas a primeira palestra que eu participei, quem estava era o Paulo e o Davi. Aí eles falaram da cooperativa, do cooperativismo, da geração de trabalho em renda, da união das pessoas, de fazer a roda girar. E foi na hora que despertou o interesse.

Presidente Aí é aquele negócio, né? Depois que põe o negócio na mente, na cabeça, é mais fácil tirar a cabeça do que aquilo que nós põe na cabeça, né? Aí começou, cara.

Entrevistador Como foi a experiência até agora da cooperativa no quadro de incubação da IPECS?

Presidente Então, Victor, a gente sempre teve uma boa relação com a IPECS, com a incubadora. Claro, chegamos até aqui com a ajuda deles, a ajuda técnica que é essencial, os cursos, tudo que eles ensinaram pra gente sobre cooperativismo. A importância da incubadora com as cooperativas é o acesso, né? O acesso mais fácil à políticas públicas, né? Porque fica mais como se fosse um... uma alavanca, né? Porque é mais fácil eles estarem chegando lá na prefeitura, eles têm mais conhecimento com todo mundo lá do que a gente direto. Então, acredito que é de suma importância a parceria com a IPECS.

Presidente O nosso primeiro contato mesmo com a IPECS foi no começo de maio de 2020. No dia 19 de maio a gente formalizou a cooperativa Sol Nascente e vou falar pra você, foi muita luta. Foi muita luta, era época de pandemia. E assim, a gente formalizou em 16, mas o pessoal acabou saindo fora. Ficou justamente só eu, o Mooslin e o Gustavo, o Matheus, que não se encontra mais com nós. Mas foi muita luta, porque foi dois anos aí sem contrato. Sem, assim, uma porta de emprego, então foi muita luta. No começo era muito curso, a IPECS veio pra fazer esse meio de campo, né? Pra poder levar a gente pra conhecer pessoas, fazer aquela junção. Então foi muito difícil, foi luta de verdade. A gente ia nas reuniões, muita gente desanimou, muita gente deixou pra trás, mas assim, a gente pegou essa ideia que foi posta na

nossa cabeça, e a gente falou, mano, a gente não vai deixar morrer essa ideia. A gente vai correr, vai lutar. Aí conseguimos umas parcerias com a Cooperativa Acácia, que foi na época que a gente fez umas pinturas, que deu pra dar uma segurada, porque se não fosse isso aí, a gente não sabe a situação que ia chegar, né? Porque pandemia, a gente desempregado, sem contrato, cara.

Presidente E manter uma ideia viva foi com Deus mesmo, que Deus já tinha que ser algo maior pra gente. Então, no começo mesmo foi bastante luta, foi bastante correria, mas hoje, vendo onde a gente conseguiu chegar, é gratificante. Então a gente tem que agradecer a Deus mesmo pelas forças que nos deu, entendeu? E você abra só uma ideia de cooperativismo, cara. Sem ter ali um contrato, sem ter uma renda, é bem difícil. Então, a IPECS me ajudou a fazer curso de empreendedorismo, vários cursos de cooperativismo que a gente fez, então isso aí foi o que foi somando, né? Então, isso aí nos fortaleceu a vontade de crescer, a vontade de fazer dar certo, né, mano? Porque o cooperativismo hoje, pra mim, ele é tudo, cara. Hoje a gente entendeu mesmo que é cooperativo, que é um cooperativismo e é um trabalho lindo, graças às políticas públicas que tem na cidade, porque se não tiver esse olhar voltado, nada também acontece. E é isso, cara, foi muita luta, mas tudo que a gente plantou através daquela luta lá atrás, a gente começou a colher agora. Graças a Deus nosso trabalho aí tem sido reconhecido, mas a gente vai hoje em dia. Antigamente a gente ia num lugar, a gente se esforçava pra tirar uma foto e tal, hoje a gente chega num lugar diferente, as pessoas já vêm até nós. Muitas pessoas têm conhecido nosso trabalho, a cooperativa tem quebrado aí muito preconceito através da cooperativa, e eu creio que toda aquela luta, cara, hoje a gente consegue perceber que valeu a pena, cada dia sofrido, cada luta que a gente enfrentou, cada barreira que a gente ultrapassou, pra hoje a gente estar aqui e poder fazer a diferença. Porque a cooperativa Sol Nascente tem feito a diferença.

Presidente Então, muitas vezes aquela falta de apoio, que às vezes faltou um pouco, serviu pra gente fortalecer e ver o quanto a gente era capaz, mano, de lutar, mesmo às vezes sem o apoio, a gente correu, cara. Porque a gente teve um apoio assim da IPECS, um apoio técnico ali que foi essencial, mas assim, em outras partes ali, a gente teve que correr por nós. Foi nós e Deus e muita correria, cara. Então é gratidão mesmo, porque essa correria que a gente fez lá no começo, e muitas vezes essa falta de apoio nos fortaleceu, né, irmão? A gente falou, não, a gente tem que pegar, a gente tem que aprender, se vai ser dessa forma, a gente vai aprender da forma mais dura, mas é que nem eu falo. Quando você aprende daquela forma que foi ali, corrido e sofrido, cara, a gente dá valor. Realmente, quando a gente teve a oportunidade, a gente pegou o contrato, a gente foi lá e fez a diferença. Pegamos pela cabeça. Não, vamos! E a gente veio fazendo o cooperativismo mesmo acontecer, né? Só nasce, a gente tá fazendo o cooperativismo mesmo acontecer de verdade, cara. Então é mais ou menos isso.

Entrevistador O que você entende do desenvolvimento da cooperativa. Quais foram os primeiros passos que vocês tomaram e falaram "estamos saindo da incubadora"?

Presidente Então, Victor, o objetivo da incubadora ela tem um tempo, tem um prazo pra pessoa estar ali e aprender, né? Aí vai do empreendimento querer aprender, querer crescer,

querer andar com as próprias pernas. Isso foi o que a gente fez. Hoje a gente, a cooperativa tem a autogestão, tanto na parte de contabilidade, a gente emite notas, documentos, tudo aqui no escritório e na sede da cooperativa. Pra receber da prefeitura do contrato que a gente tem. Certidões, nota fiscal, documentação que é necessária, eu e o Mooslin a gente fazemos tudo. Não temos mais necessidade de ir na IPECS, ir na incubadora, a gestão financeira da cooperativa, pagamento dos cooperados, pagamento de boleto, pagamento do INSS, tudo isso a gente faz aqui. E no começo era difícil, mas agora é coisa simples pra gente. Nossa, É coisa tão simples que quando a gente olhava, falava será que a gente vai conseguir fazer isso sozinho?

Entrevistador E ir na incubadora só pra fazer isso podia ter economizado um tempo, né?

Presidente Nossa senhora! Tinha que sair daqui, tinha que ir lá e sem contar que até mesmo na parte de como se fala na gestão com os cooperados, conversar com eles, na gestão do trabalho, ordem de trabalho, logística. Nossa, isso parecia impossível no começo. Hoje passa uma área pra gente, a gente já tem tudo cadastrado, mapeado.

Presidente Então hoje é coisa mais simples que tem pra gente. Qualquer coisa interna dentro da cooperativa, no que diz respeito aos cooperados, a gente conversa, a gente se reúne, assembleias, a gente faz sozinho. A gente tem também o apoio do Paulo, velho da IPECS também, que trabalhou pra IPECS na formação das cooperativas, formalização. E hoje a gente contratou o trabalho dele, ele presta serviço pra gente. Então qualquer dúvida que a gente tem, a gente ainda tem dúvida, sim. A gente ainda tem coisas que a gente não sabe.

Presidente Mas a gente já tem quem presta trabalho pra gente, que a gente consulta e ele nos ensina também, porque a gente não pede pra que a pessoa vem aqui e faz pra gente. Mas não, que vem aqui e nos ensina a fazer. Porque a gente tem o interesse de aprender.

Presidente Imagina dois anos você correndo sem a garantia do salário. É difícil. Agora imagina a gente sabendo que todo mês o nosso salário vai estar ali. A nossa mente é mais tranquila, cara. A gente consegue correr bem mais. Porque a entrega é dobrada do que era antes, porque hoje em dia a gente corre com a cabeça tranquila que o nosso mês das nossas contas vai estar ali. A gente consegue pagar. Então, Victor, nós não para, cara. Tem vezes que nós vai em umas reuniões e o povo fala, rapaz, mas vocês quer, nós quer mesmo, vai pra cima porque nós quer mais e mais. Nossa, mas vocês quer... Entendeu? Tem vezes que eu acho que a gente chega em reuniões que o pessoal fala, mas como esse cara tá aqui? As pessoas nos avisam, ó, vai ter reunião assim, a gente vai. Por quê? Pra gente sempre estar buscando aprender, cara. Então é algo que nem eu falei, a gente já corria antes de ter um contrato. Agora que tem um contrato, é agora que a gente corre mais e mais ainda. É, a gente não se contenta, sabe por quê?

Presidente Porque a demanda de pessoas que vêm aqui procurar emprego é muita. Então a gente não para de correr. A gente não para e a gente não vai parar, porque a nossa meta é cada vez mais poder abranger e atender essas pessoas, cara. Então é...

Presidente Um ano e quatro meses de contrato. A gente fez a reforma dessa sede que não tinha nada, não tinha infraestrutura, não tinha saneamento básico, não tinha eletricidade, não tinha nada. Nós pegamos isso daqui do zero. Só era vestiário. Tinha um monte de usuário de droga aqui. Nem as árvores que tinha aqui dava flor. Hoje tudo floresce. Fizemos uma estufa, reformamos a sede, toda a parte de máquina, computador, todos os equipamentos que a gente precisa pra trabalhar, porque quando a gente pegou esse contrato, precisava de carriola, pá, inchada. O DAAE emprestou pra gente algumas pá, umas carriolas, só que não deu dez dias, quebrou tudo, a gente teve que devolver tudo novo pra eles, porque eles exigiam. Então a gente não teve nada de graça, né?

Presidente Hoje a gente tem uma Saveiro, a gente tem uma caminhonete pra puxar um banheiro químico, porque a gente pensa no quê? Não só em dar o trabalho pra pessoa, pro cooperado, mas a gente em dar dignidade pra eles. Como a gente presta serviço em beiras de córrego, APP, área verde, que é beira de mato. Não tem um banheiro pras mulheres usarem, nem pros homens. Então a gente traz um banheiro químico, leva, não é um banheiro qualquer não, nós buscamos eles lá em Minas, tem válvula, tem tudo no banheiro.

Presidente Tem banheiro, ele é masculino de um lado, feminino do outro, tudo a divisózinha certa. A gente tem três vans que vai buscar o pessoal na casa e leva o pessoal pro trabalho depois. A gente tem algumas formas que a gente usa pra trabalhar com o pessoal, um tipo de psicologia, por exemplo, nossas mulheres mesmo, nos três primeiros dias, períodos de menstruação delas, elas ficam em casa. E não é descontado nada delas

Presidente São várias conquistas, nossos equipamentos, a gente tem motosserra, tem motopoda, tudo estilo, tudo equipamento bom, entendeu?

Presidente Tem advogado, a gente tem encontro com criminal, trabalhista, a gente tem plano, que além de ser um plano funerário, cobre farmácia com 30% de desconto em todo medicamento, cobre dentista, médico, é um cuidado total.

Presidente A própria cooperativa paga, nada é descontado deles. INSS não é descontado deles, os planos não é descontado deles, as vans não descontam, continua embutido vale transporte no pagamento, não foi descontado mesmo que a van leve e busca. Então é todo esse cuidado que a gente tem, cara. Por isso que a gente falou, não é só lá e oferecer um trabalho, oferece um trabalho, mas uma forma digna de trabalhar, cara.

Entrevistador E de alguma forma preocupa a não-renovação dos contratos? É seguro pra vocês?

Presidente É boa ideia, é boa a pergunta. Isso nos preocupa, sim, porque hoje a gente tem um governo. Amanhã, o ano que vem, já vai ter eleição.



Presidente Talvez o governo novo que vai entrar não tenha tanto interesse no cooperativismo igual o atual. Então, pensando nisso, a gente está se antecipando fundando, por exemplo, uma central de cooperativas na cidade.

Presidente Por quê? Se o governo futuro quiser prejudicar uma cooperativa, se só essa cooperativa for em cima, brigar, lutar, é uma situação. Mas se vai a central das cooperativas lutar pelos nossos direitos, é outra situação. Eles têm que dar voz, eles têm que ouvir a gente. E interessante também que a gente se preocupa tanto nessa questão do contrato que a gente procura diversas áreas pra trabalhar. A gente, por exemplo, está pensando não só por caso desse motivo, mas também pensando na demanda que a gente tem de currículo, de pessoas atrás de emprego. A gente está correndo atrás de montar um banco de dados com as pessoas que saem do sistema prisional e vêm atrás da gente, que a gente tem a base de uns 400 currículos aqui.

Presidente De pessoas interessadas a trabalhar. 400 currículos que nos incomodam, que não nos deixam dormir direito. Porque a gente quer ajudar, mas não tem. A gente é limitado. A gente está pensando em montar um banco de dados, nome, endereço, qualificação profissional de cada um. Pra o que? Pra poder oferecer pras empresas a mão de obra qualificada.

Presidente A gente está procurando qualificação porque do mesmo jeito que uma empresa participa de uma licitação, a gente também pode participar, a cooperativa pode também. Pra competir a gente tem que ter qualificação.

Presidente A gente vai competir.

Entrevistador Qual é a frequência de encontros que a cooperativa teve com a incubadora durante as fases de incubação?

Presidente No começo a gente ia quase toda semana lá. A gente sempre estava uma passada e depois foi diminuindo uma vez por mês. Aí, quando a gente começou aquela correria na Acácia, cara, a gente ia lá mesmo só pra emitir uma nota. Logo assim, tinha que mandar pra Acácia pra receber que a gente tinha os tramos de pintura, cara. Aí depois que a gente pegou um contrato mesmo, que a gente conseguiu montar nosso escritório. Eu vou falar pra você.

Presidente A gente teve mais ajuda da incubadora assim, a gente teve ajuda que a gente fez uma horta lá.

Presidente Lá no Kaparaó. Que esse contrato foi através da incubadora. Outro contrato também que foi através da incubadora, que nos ajudou bastante também, foi da composteira nas hortas comunitárias. Então, essa questão de frequência era bem demandas, assim, apareciam lá, mas não tinha nada, tipo, os donos lá, tipo, tem uma qualificação semanal, uma reunião semanal, né?

Presidente                   Acredito que era assim, como eram várias cooperativas. Vários projetos encaminhados. Então, conforme vinha novidade, vinha retorno, aí havia necessidade da frequência, de dar resposta,

Presidente                   Conversar, se reunir, planejar, organizar. Então, tudo dependia do retorno que eles também tinham pra gente...

Presidente                   É, porque às vezes tinha algum projeto, vamos fazer isso, aí precisava se reunir. Mas às vezes ficava Sem nada.

Entrevistador   Bom, a gente até conversou um pouco sobre, mas eu vou só direcionar. Teve aumento nos postos de trabalho e aumento na geração de renda?

Presidente                   É, o nosso primeiro contrato foi eles que ajudaram nós, que foi o "composteira do bem". O primeiro contrato que a cidade pegou pra prefeitura fazer foi esse. Foi um contrato direto lá, que a gente fez a horta e a "composteira do bem" lá no Oitis e no São Rafael.

Presidente                   Aí fizemos esse, depois continuamos um pouco lá na Acácia e fomos, eles conseguiram fazer pra gente fazer uma horta lá no Kaparaó. Foi feita a horta, a composteira, a gente ensinou. Nosso contrato era implantar, ensinar e o pessoal cuidar, né?

Entrevistador   E os outros contratos, vocês foram por conta? Ou teve a incubadora?

Presidente                   Acácia, na realidade, quem intermediou com a Acácia foi o Paulo. O Paulo, pra nós estar limpando o fósforo de lá.

Entrevistador   E o contrato atual?

Presidente                   O contrato atual foi intermédio da IPECS. Com a Secretaria do Meio Ambiente.

Presidente                   Foi com dispensa de licitação.

Presidente                   Hoje nós estamos com 43 pessoas. Todo mundo trabalhando.

Presidente                   É, trabalho direto e indireto, né, porque direto é os cooperados, né, mas a gente tem caminhão, alugado. Entendeu? Então é onde a gente trabalha direto.

Entrevistador   Cara, hoje o grupo consegue tomar decisões de forma participativa? É feita de forma democrática, participativa, tem as reuniões, fica mais centralizada em vocês?

Presidente Então, Victor, existe a parte administrativa da cooperativa, a parte fiscal. A parte fiscal trabalha... Nós usamos um sistema diferente aqui na cooperativa. Os fiscais, eles tanto servem para estar fiscalizando as contas da cooperativa, mas eles também adotam outro sistema de estar na rua, fiscalizando o pessoal. Entendeu?

Presidente Esse sistema a gente adota. A parte administrativa, que é eu, o Mooslin, a gente corre atrás de contratos, corre atrás das reuniões, das parcerias. A gente não se reúne com o povo aqui na sede, mas a gente está sempre no campo, sempre... Essa semana teve uma reunião, todo mundo no banco aqui, Jardim Novo da cooperativa, a gente está sempre conversando com o pessoal, elogiando o trabalho, agradecendo, incentivando, mostrando para o povo a importância deles na cooperativa.

Entrevistador E decisões, dando exemplo de ter que decidir onde investir, quem vai trabalhar. Como é feita?

Presidente Não, é que a parte administrativa que nem... A gente tem assembleia anual, assembleia anual, que a gente faz a prestação de conta. Então, acredito que essas decisões é tomada mesmo pela administração, porque depois vai prestar conta. Então, a gente procura fazer a boa gestão.

Presidente Tanto que a gestão que a gente tem feito, se for comparar, tem cooperativa de 20 anos na cidade que não tem o que a gente tem em um ano e quatro meses. Então, acredito que mesmo tomando as decisões assim, ela tem feito uma boa gestão. O pessoal super concorda com as decisões que nós tomamos, ninguém questiona, porque eles veem que a decisão que nós tomamos, em prol da cooperativa mesmo, é a melhor, é o crescimento.

Presidente Nós chamamos o pessoal aqui e perguntamos o que vocês acham, é assim, é assim, que nem agora recente, a última que a gente fez. Mudamos o regimento, mudamos algumas coisas e é tudo perguntado pra eles. Perfeito. Vocês concordam? É assim? Todo mundo concorda, porque é em cima do que a gente vem fazendo, que é sempre pensando neles, na melhora pra eles, em cima de coisas que depois, que nem todo final de ano a gente tem, a prestação de conta, onde foi o dinheiro, onde que não entrou, onde que saiu. Então é onde que o pessoal tem uma grande confiança na gente também, cara, pelo trabalho que tá sendo feito, questão de uniforme, questão de EPI, questão do cuidado mesmo, então é, o pessoal fala pra você, até os fiscais, mas fala pra gente, você fala pro cara, fala pro rapaz, eles confiam no seu, o que vocês fizeram, eles assinam embaixo, e por quê? Porque é um algo transparente. Tudo que a gente faz, ele reflete. Então as pessoas veem, e falam, vamos embora, toca o barco, vamos com nós. Já explica, a situação é essa e essa, o que que vocês acham? Entendeu? Pra não ficar aquele, ah, é mais em partes mesmo de contrato, certas coisas que é investimento, a gente mata no peito, mas certas situações, a gente chama o pessoal, e fala, opa, e aí?

Presidente É que nem a exclusão, por exemplo, de algum cooperado, tem que ser democrático, tem que ser consultada, tem que ser passada por todo mundo. Tem, que nem o secretário da cooperativa teve que ser excluído.

Entrevistador Houve experiências de capacitação por intermédio da incubadora pros cooperados?

Presidente Eu fiz um de empreendedorismo, que eles me indicaram lá no SEBRAE, a partir do SEBRAE eu fiz, né?

Presidente Ah, eles até, sempre tão, é, incentivando a tá fazendo curso, sempre tão chamando, né, moço? É que, que nem pra nós, aqui mesmo, a gente foi até por falta, não de interesse, mas é, de tempo também, as vezes, que nós tá no processo aí, que não tem como tá parando.

Presidente Trabalhando, correndo atrás, ainda mais essa época aqui, que tá tomando muito nosso tempo, que nós tá correndo atrás de mais um projeto, mas a IPECS tem sim, incentivado, fomentado a qualificação Profissional.

Entrevistador E houve também alguns cursos de compostagem né. foi a partir de vocês?

Presidente Foi... Davi.. Ele, em parceria com a Lara da Minhocaria,

Presidente Proporcionou pra gente esse curso.

Presidente Acontece, no começo, como era um contrato novo, um trabalho que nunca tinha sido feito na cidade, cara, a gente tinha que ficar lá, pra fazer andar, não tinha esse tempo de ficar, então a gente tinha que fazer esse trabalho lá e ainda correr atrás do trabalho de escritório. Então era um algo que ficou muito, agora

Presidente Quatro, cinco meses agora, que a gente tá conseguindo mais focar na administração, conseguimos colocar lá os fiscais lá pra tomar conta e fazer o bom andamento e a gente conseguiu ter um pouquinho mais tempo de correr atrás de mais coisas. Porque antes era focado lá, saía de lá pra gente conseguir organizar as coisas aqui, tocar as coisas aqui, correr atrás mais dos álbuns. Então eu acho que agora, com o tempo, a gente vai conseguir adiar mais nessas coisas, que é a capacitação mais, os cursos e vir na central também vai dar uma fortalecida nisso.

Entrevistador Quais pontos a incubadora poderia melhorar, retirar, incluir no seu atendimento?

Presidente Não vou nem passar como uma crítica. Vou passar como o quê? Uma dica. Uma dica, por exemplo. Ah, eu acho que nem é isso também, viu, Victor? É o que que

acontece. Eu acho que o que tá faltando, o que que tá acontecendo na incubadora, na IPECS, é muita demanda

Presidente                   Pra poucas pessoas. Eu acho que o que falta ali é mais pessoas pra tá exercendo esse trabalho. Porque a demanda é muita, são muitas cooperativas. Pra só a Camila e a Vivian tomando conta, agora tem a Vivian, antes era só a Camila. Então eu até entendo que não dá pra ajudar todo mundo, assim, só aquelas pessoas. Acredito que precisava de mais profissionais qualificados pra tá ajudando nesse trabalho.

Presidente                   É mais pessoas mesmo tá ajudando ali, porque ali tem cara, são 10 cooperativas, se eu não me engano, É

Presidente                   É muita poucas pessoas pra tá fazendo esse trabalho. Eu acho que não é falta de vontade deles tá ajudando. Porque pra nós, pelo menos, o João é sem palavras, sempre nos dá atenção. A Vivian, a Camila também. Então não é falta de vontade deles, é falta de tempo mesmo pra tá dividindo pra todas as cooperativas.

Presidente                   E eu acho que na parte profissional a IPECS poderia estar fazendo é a contratação de um

Presidente                   Escritório contábil pras novas cooperativas não passem o que a gente passou.

Presidente                   Porque gerou muita multa naquela época. Nós geramos 9 mil de multa sem saber. Por quê? Vai nascer a ideia, cara, é linda, o projeto é lindo, massa, que nem eu falei. Se uma cooperativa criar um CNPJ e demorar dois anos pra ela firmar um contrato, essa falta de informação que tem que ser mandada vai gerando, imagina, quando nós fomos pegar esse contrato, graças a Deus que nós tínhamos feito aquela horta lá. O dinheiro que nós pegamos daquela horta foi tudo pra pagar, porque nós estávamos com 9 mil de multa. Por falta de informações que tem que mandar mensal. Então eu acho que esse algo ali ia cessar muita coisa, ia sanar esse problema de quando as cooperativas fossem caminhadas mesmo com a própria perna, ela nem ia ter esse algo pra pagar. Nós gerou 9, a cooperativa gerou 15. E por uma cooperativa que está nascendo, é dinheiro. Ela vai tirar da onde? É que nem no nosso caso, ainda bem que nós tínhamos feito essa horta lá. Porque quando saísse o contrato e nós tivéssemos que pagar dessas multas, você sabe que nós não íamos pagar. São algos federais, são algos da Receita, não sei o quê, que não pega. Não pega. Então, como eu falo, se eles põem um contador ali pra essa, pra essas cooperativas, eles mandando os bagulhos certinhos, é algo que quando essas cooperativas conseguissem dar um passo com o contrato, elas iam estar sanadas. Então eu creio que é um algo que ia fortalecer muito eles. E ia livrar eles de muita dor de cabeça futura, porque é assim, tive a vontade já só em 10 cooperativas. É uma cidade que tem um olhar, porque nem toda cidade aqui tem não. Só que nem eu falei. Dessas 10, quando lançou, foi em 7 que lançou, teve umas que morreram. A cooperativa de costura mesmo, se eu não me engano, eles vão pra um ano e 8 meses já, e ainda eles não tem o contratinho, cara. E tá

lutando, porque é assim, a partir do momento que apoia a ideia na cabeça de uma pessoa, a pessoa cria expectativa, a pessoa cria aquela vontade.

#### iv) **Entrevista Presidente da Associação Mãos que Criam**

Entrevistador Qual é a sua função na associação?

Presidente Bom, por enquanto eu estou presidente da associação, né, há quatro anos, cada vez que tem a assembleia, então fazem um tempinho aí. É, eu faço bastante coisa, né, de artesanato. Bordo um pouco, faço um pouco de crochê, né, e aí vai. Então, o artesanato você faz de quase tudo um pouco, né? Então, é uma reta, uma costura, né? Então vamos levando.

Entrevistador Faz bastante coisa aqui pra ser vendida, né? E como presidente tem a responsabilidade também.

Presidente Ah, é bastante. Você não pode deixar as meninas desanimar, que de vez em quando desanima. Nós já viemos pra cá por isso, né? Porque a gente lá tava bem desanimando [mencionando o aluguel de um novo espaço].

Entrevistador E você pode falar desde 2008, que vocês começaram?

Presidente Na realidade, nós começamos na praça da Santa Cruz. Então, tinha mais ou menos umas 100, 120 pessoas que ficava na praça, né? E todo mundo reivindicava um espaço, né? Porque na praça chovia. Ah, tem toda... é aberto, né? Aí em 2008, nós conseguimos um espaço do terminal, né? Nós conseguimos, nós levamos pra ali dentro daquele espaço 45 pessoas, que a maioria já tinha arrumado serviço, desistiu, perdeu a esperança e... E nesses 15 anos, a gente pode, eu não posso só reclamar de lá. Nós vendíamos muito bem no terminal. Um pouco antes da pandemia já começou a dar uma... Veio a pandemia aí e acabou com tudo, né? Aí a pandemia foi, mas assim, graças a Deus, a gente tava sempre trabalhando. Nós pegamos as máscaras pra fazer, a associação pegou 15 mil máscaras pra fazer. Tinha 4 pessoas que foram indicadas pela incubadora, que era lá do Hortência e nós demos serviço pras meninas que trabalhavam na Mãos que Criam, pra 10 associadas e mais 4 pessoas fora da associação. Então, foram 18 pessoas que nós conseguimos ajudar, né? Porque dentro desse... porque depois fora as 15 mil máscaras, nós pegamos mais... acho mais quase 15 mil pra fazer por fora. Então, a gente tinha que ter mão de obra pra isso, né? Então, a gente sempre se reinventa, né? Nós estamos sempre se reinventando. Nós fizemos também um ano que nós conseguimos ensinar, não lembro, eu sou ruim de data, ensinar as meninas do Vale Verde, Roxo, a trabalhar com reciclagem. Nós fizemos a decoração da Câmara Municipal e da Casa da Cultura, tudo em [garrafa] PET. Então, a gente sempre tá tentando ver com mulheres, não só mulher, né? Ver com a comunidade o que elas podem fazer também, né? Não só ficar pedindo ajuda.

Presidente Que é ensinar a pescar.

Entrevistador No caso, a incubadora começou ali em 2020, que foi bem na pandemia, né. Então, como que foi esse primeiro contato? Você lembra dos primeiros contatos com a incubadora?

Presidente Nós passamos depois, né? Foi bem depois. Estavam mais as cooperativas novas, né? Então, nós viemos bem... 22. Foi 2022 que nós fizemos a incubação, né? Nós fizemos todo o processo que eles pediram.

Entrevistador Então, como tá sendo essa experiência a partir da entrada na IPECS?

Presidente Então... aí é que tá. Nós tivemos contato com o Paulo, né? Que foi o professor que deu uma luz pra gente. Até então, nós corremos bastante atrás do Sebrae. Teve umas meninas da... há um tempo atrás que ajudou bastante a gente. Não vou lembrar... Não vou falar nome porque eu vou falhar com ela, né? Então, não vou ficar falando o nome. Então, elas ajudaram bastante a gente. Como a gente tava indo fazer curso no Sebrae, teve algumas coisas que a gente não entendeu. E o Paulo deu uma outra visão pra gente, né? Assim, o jeito que ele explicou, acho que foi mais fácil da gente entender.

Presidente Né? Até nós colocamos em prática. A associação, virava e mexia, vão super... sou eu, a Elaine, a Graz e a Marlene, né? Que mais que entra com...

Presidente Financeiro mesmo. Aí, o Paulo falou assim: "é, mas e a mensalidade, como tá?" Tinha um monte de gente que tava passando dificuldade, né? Como ainda tá, mas... Ele falou assim: "ó, de vez em que vocês pegarem só a mensalidade... Porque vocês não põem, então, 10, 15% a mais na mercadoria... Que é uma forma de vocês obter renda, pra vocês pagar uma água, uma luz, uma coisa...". Até então, a gente não tinha... água, luz pra pagar, né? Mas, tem as despesas, que tudo, você pode ver aqui, põe saquinho... Tem a parte de higiene, que lá embaixo também precisava ter, mesmo tendo o banheiro... Porque a gente não tinha banheiro na loja, mas tinha o banheiro público... Mas a gente precisava desse recurso pra isso, né? E nós empregamos isso, né? Colocar o valor acima nas mercadorias... Pra gente conseguir obter recurso, né? E pra nós aqui, tá agora... Tá Tá

Presidente Tá funcionando, graças a Deus, bem. Então... A única coisa que pega um pouco, é que ele falou assim: "ó... Vocês tem que colocar tudo no computador". Por enquanto, nós não conseguimos, assim... Lá, lá de baixo, já veio tudo no computador, tudo direitinho. Mas agora, nós demos uma parada, porque entrou mais umas pessoas, né? Como se fosse colaborador, elas não são associadas, né?

Presidente Então, elas pagam um valor pra colocar... Elas não têm onde expor as coisas delas, então elas expõem na loja.

Presidente Então, nós estamos com quatro colaboradores. Não fazendo parte da associação. Então, isso também tá ajudando, né? Foi uma coisa que o Paulo tinha dito na época, que nós estamos colocando em prática também.

Entrevistador E... Tem mais algum exemplo? Qual que é a frequência de encontros com a incubadora?

Presidente Então, agora... Nenhum.

Entrevistador Nenhum?

Presidente Ah, eu falei, né? Eu preciso me policiar. Aí, por quê? Eu também não sei. Por quê, eu também não sei.

Presidente Então, mas vamos supor... Ah, isso é preciso de alguma coisa que é pessoal, vamos supor... Esses dias, eu pedi pra... É que eu travei, eu viro e mexo a trava da coluna.

Presidente Vinha um moço pra me ajudar a apagar tudo que a gente tem e começar tudo de novo no computador. Que isso a gente não sabe fazer. E... Tem algumas coisas que a gente precisa. Porque eu falo... Tá tendo venda? Tá. Né? A gente colocou algumas coisas em prática e tá tendo venda. Só que se for pra vender... Todo dia. Então, a pessoa vem comprar dois, três produtos... Em uma semana eu fico sem mercadoria.

Presidente Né? O meu pega agora é esse. Como que a gente pode conseguir verba pra comprar material? Porque a gente não tá... Nessa parte, nós não estamos tendo...

Presidente Eu não sei pra onde correr, entendeu?

Presidente Então, eu não sei como que a gente poderia tá fazendo nesse momento. Porque isso pra gente tá afetando bastante. É que eu falo... Eu falo... A gente tá vendendo razoável? Nós estamos, né? Tão vendendo... Acima da média de onde a gente tava. Porque do lado de você... Às vezes você entrava, passava um mês inteiro. Você não vendia um botão. Porque a gente não vende um botão. E... Aí lá tava cômodo, né? Se não vender, pelo menos eu tenho mercadorias.

Presidente Agora, aqui não. Aqui, se a gente não vender, a gente tá no olho. Porque eu tenho aluguel pra pagar. Tenho internet, porque a gente tem telefone. Então... É tudo custo que a gente não tinha antes e fez agora.

Entrevistador E essa decisão de mudar partiu da associação?

Presidente Foi. Porque, assim... Fora não ter movimento... Tava tendo muito morador de rua.



Presidente E eles tavam...

Presidente Como que falam? Ah, sabe quando começa te ameaçar? Eles queriam dinheiro. Ah, porque não sei o que. Sabe?

Presidente Tava ficando perigoso. Até que a lotérica saiu do terminal. Entendi. Então, eu até cheguei e pedi pras meninas. Eu falei, ó... Vocês não ajudam a gente no aluguel? Desde o ano passado. Nós vem pedindo, né? Ah, vocês poderiam... Ah, mas vocês tão indo pra um espaço público. A gente não tem condições. Ah, porque não tem... Não tem como ajudar. Ah, não tem... Aí eu encho o saco, né? Eu já falo um monte de palavrão. É, é verdade.

Presidente Aí, geralmente tá ou a Grazi ou a Elaine comigo, né? Que elas botam um pouco de freio. Né? Então, eu falo assim, ó... Se eu me estacular, cê chuta.

Presidente Né? Então, às vezes eu tô no lugar, até porque eu sinto a vontade delas. Que é pra não chutar, porque eu vou falar... Descer o papo.

Presidente Aí eu falo mesmo. Aí, a... Até quem é a coordenadora da economia é a Camila. E... Nossa, eu falo pilhada. Às vezes eu mando mensagem, ela não responde. Eu mando mensagem, ela não responde. Aí eu mando dois, três palavrão, aí a Vivian já responde. Agora eu nem falo mais com a Camila, eu só falo com a Vivian.

Presidente Pra não perder o... A classe, né?

Entrevistador Mas porque essas relação mais afastada com a incubadora?

Presidente Hum... Não. Eu acho que... É por conta do interesse deles mesmo. Entendeu?

Presidente Por quê? Porque eu acho assim, ó... É... As duas associações mais antigas somos nós e a Acácia. A Acácia, ela anda sozinha hoje, né?

Presidente A Acácia tem, se eu não me engano... Ela tem, não sei se é 18 ou 20 anos.

Presidente Então nós estamos bem atrás da Cássia. E, assim... Às vezes a gente pede... Né? Aí, como que a gente poderia ver um edital, por exemplo?

Presidente Né? A única mais nova é a Grazi, que tá com 27. O resto é tudo novinha, né? Tudo acima dos 50. Então a gente é meio... Falar o português é meio burrinha, né? Pra certas coisas.

Entrevistador Com o computador e tudo mais.

Presidente      Nossa, essa tranqueira aqui tem dia que aparece umas coisas e eu falo... Jesus, o que é isso?

Presidente      Então... É... Vamos supor... Ai, como que eu posso fazer alguma coisa pra... Pra colocar no Instagram? Como que funciona esse negócio do Instagram? Não sei também. Entendeu? E, assim...

Entrevistador   Isso vocês falaram pra eles? Foi uma conversa que vocês tiveram com a incubadora?

Presidente      Eu falo, mas... Escutar é diferente. Ai eu... Ai eu perco a linha. Entendeu? Ai eu já falo... Putz, eu não vou ficar falando. Então, as vezes a gente desanima... Nesse ponto, né? Acaba desanimando.

Presidente      Até eu conversei com a... Como que ela se chama mesmo?

Presidente      A Júlia, né? [pesquisadora que fez entrevistas com a Associação em um período próximo]. Ai eu falei pra ela... Falei, ó... Pelo amor de Deus... Pedu pra alguém... Uma luz, né? Pra gente ver se a gente consegue alguma coisa. Pra pelo menos... Você pode ver. Se você... Se eu juntar a mercadoria... Vai ficar vazio, né? Vai ficar vazio. Então a gente precisava desse... De uma ajuda nesse ponto. E também a divulgação. Né?

Presidente      Ah, sei lá... Como que pode ser divulgado? Pode ser divulgado pela prefeitura? Dentro da... Sei lá...

Presidente      Né? A gente... Nós participando da... Da... Da economia... O que eles poderiam dar... Em troca... Pra gente, né?

Presidente      Ah, eu presto algum serviço... Você me consegue... Sei lá... É... a fachada.

Presidente      Ah, o que eu posso fazer? O que vocês estão precisando? Que eu possa ajudar vocês? É uma mão dupla, entendeu?

Presidente      Igual a... Esses dias elas viraram pra nós... E falou assim... Ah, por que vocês não passam pra cooperativa? Que é melhor.

Presidente      Ficamos... Pensei bem... Eu, a... A Graziela, A Elaine. Eu falei, ó... Cooperativa é aquele tipo... Tudo que entrar vai ter que ser repassado igualmente. Mesmo com as que estão paradas.

Presidente      É... É o que rege o estatuto da cooperativa.

Presidente      Assim... Tá. E aí? E se ela entra na justiça?

Presidente Entendeu?

Presidente Na associação, não. Você tá trabalhando... Você é um associado. Se você pôr mercadoria, você atende. Se você não pôr... Você não vai vender. Né? Você vê, ó... A... Você tá em dois casos. A...

Presidente A tia Cidinha... Que é minha tia, de verdade. Ela tá com... Ela rasgou a aorta do coração. Então, ela não pode nem... Sair da casa dela.

Presidente Quando ela tem que fazer alguma coisa... É... Uma ambulância que pega e leva. A Francisca. A Francisca tá... Faz... Oito anos. A Francisca tá afastada. Mas ela deixa as coisas dela aqui. O pai tá com Alzheimer. Né? São... Acho que oito irmãos. Quem cuida é um. Você pode ter trezentos irmãos. Você pode... Esperar que... Não vai ter colaboração.

Presidente Aí ela chega e fala... Eu tô com vergonha das meninas. Não tem que ter vergonha. Entendeu? Ela tá cuidando do pai dela. Ela tá fazendo a obrigação dela.

Presidente Né? É o que eu falo. Essa é a sua prioridade. Cuidar do seu pai. Para amanhã ou depois... Não falar assim... Putz... olha... Eu poderia ter feito. Se arrepender por aquilo que não fez. Né?

Presidente Então... E se por um acaso... Nós estamos em uma cooperativa. E a... Saiu qualquer... Conseguimos um edital de vinte mil. Tá? Ai... Estamos aqui. Tá eu, a Grazi, a Marlene... A Amélia... A minha mãe... E a minha irmã que trabalha em casa. Também não vem... Porque minha irmã não anda mais.

Presidente E... Vamos dividir para quem está trabalhando. Igualmente para... Francisca. Olha... Para quem está trabalhando. Eu vou dar um pouco mais. Né? Porque quem não está... Não está fazendo nada.

Presidente Aí tudo bem. E se eu estiver na cooperativa?

Entrevistador Tem que entender todos os pontos, né? Para mudar o CNPJ.

Presidente Isso. Isso. Aí nisso... Eu sou bem... Nesse ponto eu leio bastante. Sobre cooperativa, associação. O que pode, o que não pode.

Presidente Porque... Para não dar esses bola fora. E eu falo... Que aquele camburão... Aquela... Como chama aquele carro? Nem sei que carro é aquele. Todo preto com aquele símbolo dourado. Eu tenho pavor deles, né? Então eu não quero andar naquilo nunca na vida.

Presidente Então a gente... É assim... Eu sou bem... Nessa parte eu sou chata. Nessa parte eu sou bem...

Presidente Não pode brincar com eles não.

Entrevistador Consegue perceber um desenvolvimento da associação, melhorias que estão acontecendo?

Presidente Ah... Eu acho que... As melhorias... A gente conseguiu sair de um espaço... Que não estava muito bom, né? Vier para um espaço melhor. Que é menor. Bem menor. Que é bem menor de onde a gente estava. Mas é o que deu. Né? Assim... A gente está tentando... Divulgação... É... Nós estamos tentando sobreviver mesmo, né? Porque está meio complicado.

Presidente A única coisa que foi mais... Que deu mais assim... Foi mesmo... A gente ter passado as coisas para o computador. Né? E... Entender que a gente não pode também... Tirar só do bolso, né? Para pagar as coisas. E que as pessoas também... Os associados, colaboradores... Também tem que ajudar no processo, né?

Entrevistador Teve algumas orientações.

Presidente Não posso falar que foi 100% ruim. Não foi. Mas... Uns 40% foi... Deu para a gente pegar umas coisas, né?

Presidente A única melhora que teve mesmo é... A gente ter botado a cara, né? E ter saído de lá. Porque senão... Ah, tinha dia que... Lá, não sei se você conhece o terminal.

Presidente Tem a pessoal da verdura. Tinha dia que nem o pessoal da verdura estava lá.

Presidente Tinha dia que não tinha ninguém da verdura. É que eu vou apagando, né? Mas tinha dia que eu filmava e mandava para a Vivian. Ó, não tem ninguém.

Presidente Então, às vezes eu falava para ela, ó. Não tem ninguém aqui. Né? Como que a gente faz? Aí ela falava assim... "Tem que ter calma". Não, não tem que ter calma. Eu falava assim... Eu vou ter calma... Até quando? Entendeu? Não dá para ter calma. Porque... Querendo ou não... Tem gente que... Tem gente que depende, entendeu? Do que está vendendo. Porque às vezes você chega e fala assim, ó. Tem mulheres que... Tudo que você faz... Elas tiram daqui.

Entrevistador E sobre decisões da associação, são feitas de forma participativa?

Presidente Então... Quando nós viemos para cá... Teve... Tem sempre aquelas, né? Tem sempre aquela que... "Ah, eu não vou porque... Pagar aluguel para mim não dá. Porque o que eu vender eu vou pagar no aluguel". Mas lá [na antiga loja] você não está vendendo. Entendeu? Então, duas saíram.

Entrevistador Mas a decisão de vir foi da maioria?

Presidente Na maioria. Na maioria, nós chegamos... Falamos, ó... Nós vamos ter que sair... Porque não está dando... Até... Nós não fomos tão radicais. Você não pode pagar aluguel... Falamos, ó... Então vamos fazer o seguinte... As outras estão pagando... E as três que saíram... Que tal vocês ficarem três meses... Sem pagar aluguel?

Presidente Aí uma falou assim... Não, eu não vou nem tentar. Saiu de cara. Aí... Uma veio... Mais... Emburrada. Aí o mês passado... Ela catou todas as coisas dela e foi embora. "Não, eu não vou ficar..." Porque é o direito que você tem. Sim. E uma chegou e falou assim... Para mim... "Olha... Nós estamos vendendo mais do que lá. Então eu vou ficar."

Presidente Né? Por enquanto está... Meio... meio caro.

Presidente E a outra... E duas... Pegaram as coisas e foram embora. Entendeu?

Presidente Então eu falei... A gente tem que dar oportunidade para as pessoas. Né? Ah não... Eu vou para lá... Você não pode... Fica aí. Não é? Assim que eu penso. Aí... Então... Três meses para você está legal? Para você tentar. E uma delas que saiu... Estava vendendo. Muito bem, por sinal. Problema dela, né?

Entrevistador E, por exemplo, nessa questão de mudar para cooperativa. Como é feita a decisão? Vocês têm uma boa comunicação entre vocês?

Presidente Bem... A gente sempre conversa com todo mundo. Quando a gente vai tomar uma decisão... A gente conversa com todo mundo. Nem todo mundo tem a disponibilidade de estar se reunindo. Mas é comunicado com todas. Né? Olha... Nós vamos fazer tal coisa... O que você acha? Né?

Entrevistador A próxima pergunta é sobre capacitação, imagino que vocês façam alguns cursos de artesanato. Eu vejo que seria bacana um curso de computação... De marketing...

Presidente Nossa... Isso daí... Seria...

Presidente Não seria nem... Seria uma abertura legal... Porque... Assim... Como eu poderia... Por onde eu poderia vender... O meu produto... Pelo Whatsapp? Pela... Como é que chama aquele... Facebook?

Presidente Minha vizinha... Ela falou assim... Por que vocês não veem... Uma Influencer... Por exemplo... Não precisa ser aquelas influencers top, que pegam, não sei quantos, mil seguidores. Pega uma que tem 10, 20 mil seguidores, tenha pouco, de 5 a 20 mil seguidores,

ela põe na rede delas, acaba vendendo, isso e aquilo. Tá, como que funciona? Como que você acha esse povo? Entendeu?

Presidente Como eu tô te falando, tem a minha vizinha aqui do lado, de vez em quando ela vem, ela posta nas redes dela, nas amigas dela, então ela tem um monte de coisa, então ela vem, ela faz, ela fala: "faz assim Presidente". Tá, mas é aquela coisa, tem que sentar e explicar com carinho,

Presidente "Ah, você faz assim, faz assim, tá, tá, tá." Ela vai embora, eu tento falar, não deu certo. Então, precisa ser uma coisa que pegue, vamos supor, Ah, hoje vem eu e a Marlene, a pessoa vem, te ajuda a fazer isso, aquilo, papapá, papapá. Ah, depois pega a Grazi e a Elaine, entendeu?

Entrevistador Não tem um contato próximo com a incubadora de ir até lá para essas demandas?

Presidente Precisava rever isso daí, porque...

Presidente Nós nunca chegamos a fazer isso.

Entrevistador Então, que pontos que podem melhorar ou serem incluídos no atendimento da incubadora?

Presidente Nossa, tanta coisa.

Presidente Tanta coisa. Ó, eu acho assim, que o que dá pra melhorar? Eu acho que um diálogo maior entre eles e a gente, né? O que às vezes eu sinto, né? Eu, da associação. Não só eu, como as meninas também. Que parece que a incubadora está dando mais atenção pra quem é de cooperativa do que quem é de associação. É o que eu sinto. Né? E eu achei que eles iam olhar com... Como que eu posso te falar? É com carinho a mais, né? Pelos que são mais antigos, né? Da economia [solidária]. Porque, querendo ou não, a economia [solidária] começou com a gente, né? Começou com o pessoal da Acácia, a Mãos Que Criam. O pessoal da Costuara, que não existe mais. Que desistiu por falta de colaboração. Entendeu? Então eu acho que eles deviam, sei lá, olhar com mais cuidado, né? Porque às vezes você fala assim, mas elas estão há muito tempo. Só que, vamos supor, as mídias mudam bastante. Entendeu? E às vezes a gente não acompanha. Uma coisa que nós estamos apanhando, que a Elaine está fazendo, né? Com muito afinco ela, a Grazi. É o olhar edital [de financiamento]. Tem dia que ela fala assim: "Presidente, eu vi um edital assim, assim". Minha filha até voltou a estudar. Pra poder ajudar algumas coisas que a gente está fazendo.

Presidente Então, e a gente está apanhando que nem, né? Não estamos conseguindo fazer. Tem algumas palavras técnicas, algumas coisas que a gente não consegue entender. Entendeu?

Mesmo que você, que as duas são mais novas, E procura, e procura. Às vezes a gente não entende o que eles estão falando.

Presidente Né? Então, tem coisa daqui da loja, das coisas que estão acontecendo. Ela leva o curso que ela está fazendo. Ela está fazendo administração.

Presidente Para os professores, para eles falarem pra gente: "Para, criança burra, não é isso. Não foi isso que ele falou. Foi isso". Entendeu? Então, porque tem coisa que às vezes você fala assim. Ai, vai ser feito assim. E não é aquilo que a gente estava pensando.

Presidente Entendeu? Até edital pra recurso mesmo. A gente está correndo atrás. Não tem, não tem como você chegar e falar assim. Nossa, é isso. Aí o edital é rejeitado, porque não era aquilo que ele estava pedindo.

Presidente Ela fez um do Banco do Brasil.

Presidente E eles pediam aquela contraproposta que eles pediam do Banco do Brasil. Se a gente conseguia dar algo. Aí eles... Eu não sei o que tinha lá. Que eu não vou lembrar. Aí lá ele falou assim que acho que a gente não passou. Por Por

Presidente Por causa de entender o que eles estavam pedindo. Porque eles pediam a contrapartida de ensinar alguma coisa.

Presidente Teve um da Globo que nós tentamos fazer. Também... Lendo lá. Meio assim. Até eu entrei... Ai, eu sou chata. Liguei pro Paulo e falei assim. Ô Paulo, o que eles estão pedindo? Aí eles pediram um negócio lá. Que na época nós nem fizemos. Porque era uma burocracia tão grande. Era um monte de coisa que nem... Mas assim. É tudo com proposta de dar aulas também. Porque é uma forma de você estar ajudando as pessoas.

Presidente Eu nem falo assim. Tudo bem, a gente vai ensinar. Eu até gosto de ensinar as pessoas. Mas tem algumas coisas que ficam a falha pra gente. Porque tem coisas que a gente não entende. Entendeu?

Presidente Mesmo assim. Porque você vê... Eu falo. Ainda até. Eu sou meia bocuda. Porque quanto tempo faz que a gente tá... Batalhando, correndo atrás? Mas eu acho assim... Eu não sei se eles... Concentraram muito na mão de uma pessoa só. Né? E não tem... Essa... Ou eles acham que vamos suportar... Ai, porque você tá andando... É igual o cachorro, né? Ah, começou a andar... A mãe já abandona e vai embora... Pra pegar mais outro. Deve ser isso. Porque...

Presidente Mas aí... É o que eu falo, sabe? Eu acho que eles tão... Menosprezando. Eu acho que eles querem quantidade. Não qualidade.

Presidente Entendeu? Eu acho assim... Ah, eu quero mostrar... Que tem um monte de cooperativa. Um monte de associação. Uma qualidade nenhuma. Porque as vezes... É que... É assim... Eu... Quando as vezes eu preciso de alguma coisa... Eu corro mesmo. Eu pergunto mesmo. Não tem jeito. Sabe? Eu pergunto pra Elaine. Eu pergunto pra Marta. Que fazia parte da Acácia. Então... E assim... Eu... Só tô de porta aberta porque eu sou teimosa. Né? E olho pras pessoas que tão trabalhando comigo.

Presidente Aí eu fico pensando... Comigo... Com... Com todo... Do jeito que nós estamos. Tá desse jeito... E se eu fechar a porta? Como que vai ficar?

Presidente Né? Aí você vê... O pouco que a Francisca pede... O pouco que a gente tá colaborando... Colaborando com ela... E ela colaborando conosco... E se ela não tivesse nada? Aí seria pior, né? Então... Nós estamos aí... Tropeçando... Caindo... Passa um pouquinho de metiolate... Vai embora de novo... E aí nós vamos.

**v) Entrevista cooperado e membro do conselho fiscal da Cooperativa Morada Car**

Entrevistador Qual a sua função no empreendimento e a origem do empreendimento?

Cooperado Tá. Na cooperativa, a minha função, eu sou fiscal, primeiro fiscal.

Cooperado Então, nós tínhamos a outra cooperativa, né, que era a Comappa.

Cooperado E a Comappa, por uma série de infelicidades, a gente acabou meio que... Eu acabei saindo da cooperativa, eu era um cooperado qualquer.

Cooperado E o primeiro contato com a incubadora foi justamente no sentido de a gente formalizar e gerar uma nova cooperativa, que aí nasceu a Morada Car. Então, todos os diretores atuais são ex-cooperados Da Comappa.

Cooperado E esse primeiro contato com a incubadora foi muito importante na questão de... Como nós tivemos vários tipos de erros na última cooperativa.

Cooperado Uma coisa que a gente determinou é que nós faríamos de forma 100% correta. E fazer de 100% correta, o papel da incorporadora, da incubadora é determinante para justamente estar fazendo de forma correta.

Cooperado Toda a parte de organização, cooperativismo.

Entrevistador E isso foi quando?

Cooperado Faz um ano que nós temos a cooperativa.



Cooperado Mais ou menos um ano e quatro meses, porque nós passamos uns três a quatro meses de todo o processo inicial para a formalização.

Cooperado E todo o processo, todo, todo, todo o processo. A cooperativa nasceu aqui dentro.

Cooperado Aqui da incubadora.

Cooperado Apoio da Camila, apoio do João, apoio da Vivian, apoio de todos. Então, ela nasceu aqui.

Entrevistador E como está sendo essa experiência até agora de incubação?

Cooperado Então, até o momento, assim, agora de certa forma, que já deu-se de certa forma o *start* da cooperativa, a gente não tem um contato 100% com a incubadora. Não vejo esse contato agora tanto. Mas toda e qualquer dúvida que se tem, tanto do presidente quanto do secretário, todas essas coisas, eles voltam para a incubadora e vêm conversar com o pessoal. Então, vem conversar com o rapaz que ajudou a fazer o regimento, que ajudou a fazer os documentos. E também tem ainda, a Vivian ajuda demais, porque essa é a ala de ligação entre a incubadora e a prefeitura, entre cooperativa Morada Car e prefeitura, tem um papel central desenvolvido pela incubadora.

Entrevistador E esse pouco contato, você observa como algo bom? Temos menos demandas, então, temos menos contato?

Cooperado A cooperativa ainda é nova. A cooperativa ainda é nova, nós temos uma promessa de um aplicativo na dependência da prefeitura e que isso está se estendendo. Então, como isso não está ativo, não dá para se ter muito milagre se não tem o que fazer para trabalhar.

Cooperado Tem uma espera muito agressiva ainda, muito grande.

Entrevistador E como está a situação do aplicativo?

Cooperado Então, o aplicativo está em desenvolvimento pelo departamento de TI da prefeitura.

Cooperado Por intermédio da incubadora, foi contratado uma empresa terceirizada para assessorar toda a parte comercial, a parte de desenvolvimento de produto, desenvolvimento de pessoas. E essa empresa também foi meio designada para conversar, ter uma conversa entre prefeitura e nós. Então, tem uma empresa que representa, no momento. Tem um contrato, acho que até dia 30/10.

Cooperado E essa empresa chegou junto e conversou com o departamento de TI e sinalizou que o nosso aplicativo era muito arcaico.

Cooperado A partir dessa reunião, estagnou o nosso projeto.

Cooperado A gente está na dependência, quem vai fornecer esse projeto é a prefeitura, a pessoa responsável está fazendo no tempo e na programação dela.

Cooperado Enquanto isso, a gente fica na guarda, não tem o que fazer.

Cooperado O que nos foi prometido está na espera.

Cooperado A cooperativa está 100% regularizada, todos os meios legais estão em ordem. A gente vem pagando a cooperativa mensalmente, tudo certinho, tudo de forma... Diferente do que houve com a tristeza em relação a outra cooperativa, para se acoplar a cooperativa a Morada Car, paga-se a taxa de entrada, mas não se paga uma mensalidade. Então a gente está...

Cooperado Custeando mensalmente os custos e dividido entre nós, porque já se deu o exemplo na última que o dinheiro foi mal empregado.

Cooperado Então assim, nós temos um apoio também muito grande do vereador, do Guilherme Bianco, que está ajudando muito bom, bem, e aí a gente está trabalhando, dançando conforme Não tem muito milagre a ser feito. Enquanto

Cooperado Enquanto não tiver um aplicativo para você gerar renda.

Entrevistador Consegue perceber um desenvolvimento em prol da emancipação no EES?

Cooperado Nós estamos de certa forma estagnados, porque a geração de renda, para você conseguir adquirir novos tipos de contrato, que até de certa forma foi algumas coisas até prometidas, está estagnado. A gente não tem um aplicativo, se não tem um aplicativo para... A gente fica numa situação que, ou a gente, que foi o que aconteceu também com a Comappa, a Comappa tinha o direito desse tal aplicativo que é o mesmo que a gente tem direito.

Cooperado O aplicativo não veio, na época não tinha nem começado a ser desenvolvido, hoje ele tem um corpo, mas ele não está operacional ainda. Então a gente tem uma situação, ou a gente compra um aplicativo e faz acontecer, ou A gente espera.

Cooperado No momento a gente está esperando.

Cooperado Continuando com seus trabalhos.

Cooperado A gente tem um ponto determinante e decisivo que tem que ser negociado, que tem que ser conversado entre o cooperativo e ver qual a saída que vai ser feita. Não tem muito milagre.

Entrevistador Vou dar um passo para trás aqui, falar dos encontros com a incubadora. Você falou que estava pouco contato, mas como foi na primeira fase de formalização? Como era a frequência de encontros?

Cooperado Sim, todo o passo para a formalização da cooperativa e o passo a passo foi extremamente importante, extremamente determinante e extremamente benéfico, porque o passo a passo de tudo, de todos os procedimentos, de todas as etapas, de tudo que tem que ser feito, de tudo que é a criação da empresa, tudo isso foi subsidiado pela incorporadora, pela incubadora.

Cooperado E daí foi determinante.

Entrevistador E os encontros eram apenas por demanda? Ou vocês tinham uma frequência definida?

Cooperado Toda semana nós estávamos aqui dentro, toda semana conversando, toda semana tendo um posicionamento da incubadora, de como estava o procedimento para a abertura da cooperativa. A cooperativa só se deu com o trabalho desenvolvido pela incubadora.

Cooperado Claro, com todos os cooperados, com todas as iniciativas dos cooperados, mas de forma determinante foi aqui dentro.

Cooperado Os custos foram arcados pela incubadora.

Entrevistador Vocês se encontram nesse momento de estagnação esperando o aplicativo. A próxima pergunta é se houve um aumento no trabalho e geração de renda...

Cooperado Não, ainda está de forma vagarosa. A cooperativa tem um projeto, a cooperativa tem um sonho atual do presidente e do secretário, que seria ter uma oficina mecânica, em prol dos motoristas, para reduzir o custo. Então, com o apoio do vereador e com o apoio também da incubadora, com o apoio do governo de uma forma geral

Cooperado Foi solicitado tanto com a Tainara, que atualmente é a deputada estadual. Foi feito um pedido de levantamento de custos, de disponibilização de custos, para haver a possibilidade de viabilizar essa oficina. E dentro desse trabalho, dentro dos treinamentos que foram realizados na incubadora, também foi feito um treinamento em parceria com o SENAI, onde já teve uma turma de motoristas de aplicativo que passaram por um curso, se não me engano, de 20 horas de aula para conhecimento básico na área de mecânica. E esse segundo

curso já foi aberto, uma segunda vaga que está em equipe sendo montada. E que isso é uma das coisas que serão incorporadas para as novas turmas e para novos cooperados.

Entrevistador Então houveram capacitações. Essa foi uma parceria com o SENAI?

Cooperado Essa tem uma parceria com o SENAI na parte de capacitação e tem uma parceria inclusa aqui com a própria cooperativa. Para que os novos cooperados passem por um curso para entenderem mais a fundo o que é o cooperativismo, entenderem onde estão entrando na cooperativa, para que a partir do momento que eles entendem o que é o cooperativismo, estejam mais familiarizados com o tipo de cooperativa que estão participando.

Cooperado Isso é entre a morada CAR e o Coopera [Programa Coopera Araraquara].

Entrevistador E hoje o grupo consegue tomar decisões de forma participativa?

Cooperado Sim, hoje tendo exemplo em relação à última cooperativa, a última cooperativa é muito exemplo para a gente. Infelizmente é um exemplo negativo porque era um sonho que nasceu e um sonho que deu errado

Cooperado Mas as tomadas de decisões eram inadequadas. E a gente consegue sim, na atual conjuntura, na atual cooperativa, ter uma melhor conversa, ter uma melhor definição. A gente se reúne para ter as tomadas de decisões e não simplesmente ir para discutir. Tem um avanço nisso. Eu acho que todos os diretores estão com foco, todas as pessoas que participam hoje na cooperativa têm o foco de pensar em ir para frente, não de forma a regredir. Então tem sim esse viés importante.

Cooperado Porque é uma coisa importante.

Cooperado Você não tem cargo, você não tem como levantar o custo. E você tem que parar do que você está fazendo para pensar, não somente em você, mas pensar no todo, de forma gratuita. Então, requer uma atenção, requer um tempo, requer um esforço, requer um comprometimento muito grande. Esse é o principal.

Entrevistador Pensando na experiência da Comappa, a dificuldade era por ter uma hierarquia no processo de decisão? Ou era uma dificuldade de participação?

Cooperado Não, eu acho que o erro, o azar da outra cooperativa acendeu um olhar um pouco melhor para essa nova cooperativa. Os erros do passado apontaram uma evolução para as coisas que a gente não pode deixar acontecer.

Entrevistador Antes não tinha tanta mobilização quanto tem hoje?

Cooperado É que assim, hoje tem um time.

Cooperado Hoje tem um time onde a gente, eu acho que eu penso muito que a parte da direção da cooperativa é um time de futebol, entendeu? Depende do goleiro, depende do ataque, depende do meio do campo, depende de todo mundo para fazer o gol dentro do campo. Infelizmente, na cooperativa anterior, o time e o técnico eram a mesma pessoa. Então, as tomadas de decisões eram outras.

Cooperado E aí eu acho que perdeu o intuito principal, entendeu?

Cooperado Infelizmente, a outra cooperativa existe ainda. Eu acho que seria interessante você tentar conversar com ela. É uma pessoa que tem até uma visão interessante, mas um egoísmo, um egocentrismo muito grande. E eu acho que não é o centro da decisão, é o todo. Se todos tiverem a mesma decisão pensando no futuro, tá certo. Agora, um só, sei lá.

Entrevistador Em quais pontos a incubadora pode melhorar seu atendimento?

Cooperado Acho que todo o tipo de trabalho que foi feito até o momento, eu acho que o que precisa, assim, seria uma maior transparência, um pouco em relação da incubadora com o projeto, junto com uma maior e melhor transparência junto ao cooperativo. Eu acho que se tivesse uma transparência um pouco maior entre algumas esferas, cobranças ou etapas que tem até o momento, acho que poderia melhorar.

Cooperado É, os processos andam, mas como tá funcionando? Por que que tá funcionando?

Cooperado O que tá sendo feito?

Cooperado Eu acho que se tem uma transparência maior...

Cooperado Não é simplesmente andar. Por que que tá andando?

Cooperado Sei lá, é um ponto de vista meu só.

Cooperado É, tem todo um trabalho de formalização. Por exemplo, uma coisa extra que eu vou te falar. Por exemplo, tem uma verba destinada pra gente de 14 mil reais. Onde tá essa verba? Por que que essa verba não chegou? Essa verba já foi utilizada? Essa verba não foi utilizada? Essa verba vai ser utilizada?

Cooperado Cadê a transparência disso? É só isso.

Cooperado É esse o ponto. O que pode melhorar? Pode melhorar nas transparências. "Ah não, essa verba já foi utilizada. Quando nós da incubadora, pagamos os custos para vocês serem formalizados."

Cooperado "Ah não, não foi usado e... Não, esse dinheiro não existe mais". Ok.

Cooperado Não foi nada prometido. Não é que não foi nada prometido, não tem nada por escrito. Mas foi falado. Foi falado.

Cooperado Uma verba fixa.

Entrevistador E essa verba é da prefeitura, a incubadora ou é algum edital, você sabe?

Cooperado Não sabemos. Não sabemos.

Cooperado É aí que entra a questão da transparência que precisa ter. É só isso que eu acho que...

Entrevistador E isso entra também na questão do aplicativo?

Cooperado Eu acho que não, na questão do aplicativo não. Porque para você ter um aplicativo hoje de transporte, qualquer tipo de aplicativo que seja, é um custo muito alto, eu acho que chega na cifra de 200 mil reais.

Cooperado Para você ter um aplicativo bom...

Cooperado É um outro trabalho, é um outro investimento inicial, é outra arrecadação, é outra coisa. São coisas distintas. Agora, assim, eu não tenho do que reclamar. Eu, Cooperado, eu não tenho nenhum tipo de reclamação relacionada ao Coopera [Araraquara], a incubadora, a qualquer desempenho de trabalho realizado aqui dentro.

Cooperado Pelo contrário.

Cooperado Eu acho que abriu a cabeça para o que é feito, para outras cooperativas. Eu acho que isso deveria ser um exemplo e isso aí deveria ser implantado em todas as cidades. Não sei se tem ou se não tem, mas isso é o determinante para tirar do papel muita ideia de criação de renda.

Cooperado Isso é importante. Perfeito. Um lado muito bom. Deixa eu parar aqui. Foi isso aí mesmo. Não sei se você quer sentir falta de algo ou de compartilhar algo. É isso mesmo.