

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Mauro Eduardo Leopoldino Vicente Pires**

**Desafios e perspectivas da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da  
Universidade Federal de Juiz de Fora e a sua interface com os empreendimentos  
incubados**

Juiz de Fora  
2019

**Mauro Eduardo Leopoldino Vicente Pires**

**Desafios e perspectivas da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da  
Universidade Federal de Juiz de Fora e a sua interface com os empreendimentos  
incubados**

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Cássia Viviani Silva Santiago

Juiz de Fora  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pires, Mauro Eduardo Leopoldino Vicente.

Desafios e perspectivas da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora e a sua interface com os empreendimentos incubados / Mauro Eduardo Leopoldino Vicente Pires. -- 2019.

168 f. : il.

Orientadora: Cássia Viviani Silva Santiago

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Cooperativismo. 2. Gestão estratégica. 3. Economia solidária. 4. INTECOOP/UFJF. I. Santiago, Cássia Viviani Silva, orient. II. Título.

**MAURO EDUARDO LEOPOLDINO VICENTE PIRES**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA INCUBADORA  
TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA E A SUA  
INTERFACE COM OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional na Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 24 / 10 / 2019.

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cassia Viviani Silva Santiago  
Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora**



---

**Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira  
Universidade Federal de Juiz de Fora**



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Soraia Marcelino Vieira  
Universidade Federal Fluminense**



---

**Prof. Dr. Carlos Frederico Bom Kraemer  
Universidade Federal Fluminense**

(conforme ata)

Dedico este trabalho ao meu filho de 4 patas Leopoldo, que mesmo não entendendo o que estava sendo feito, serviu como motivador para a conclusão deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, irmãs e sobrinhos, por entenderem minhas ausências e afastamentos em eventos familiares.

Aos amigos, pela sensibilidade em entenderem minhas negativas, frustrações e serem os alicerces para o prosseguimento deste trabalho, especialmente Daniel Costa, Felipe Melo, Stephanie Martins e Talison Vardieiro.

À minha estimada e paciente orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup>. Cássia Viviani Silva Santiago, pela disposição inabalável.

Ao Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira pela motivação e empenho para a finalização desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio, pelo apoio e compreensão.

À Prof. Dr<sup>a</sup> Heloísa Pinna Bernardo, por ter sido a luz guiadora e motivadora nos momentos mais cruciais.

Ao Prof. Dr. Paulo do Carmo Martins, por ter me ensinado a aprender a não só ouvir, mas escutar.

Aos membros da banca que foram essenciais para o direcionamento desta pesquisa.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, pelos conhecimentos ofertados,

Ao meu cachorro Leopoldo, sempre companheiro nas longas madrugadas e pela paciência inédita,

E às minhas estimadas chefias, Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra e Hélder José Dalamura, e a todas aos meus colegas de trabalho pelo apoio incondicional e pela amizade.

“Em resposta a uma ética da exclusão, estamos todos desafiados a praticar uma ética da solidariedade.”

Herbert José de Souza, o Betinho.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo geral estudar os desafios e as perspectivas da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora (INTECOOP/UFJF), bem como a sua interface com os empreendimentos incubados. Para tanto, foram utilizadas as teorias voltadas ao cooperativismo, cooperativas, economia solidária, Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas e gestão estratégica. Os aspectos metodológicos foram seguidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos empreendimentos Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL; Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE; Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – CAMINHO NOVO; Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – ACRAP Unidade Recreio; Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO; Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL e o coletivo, não formalizado juridicamente, Feira é Daqui. Também foram realizadas entrevistas com a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, com o coordenador geral da INTECOOP/UFJF e com colaboradora de nível superior com vinculação mais longa com a INTECOOP/UFJF. As entrevistas foram alinhadas a pesquisa documental e bibliográfica que completaram o estudo realizado. Pretendeu-se com esta dissertação a coleta de informações mais detalhadas, no período 2016 a 2018, que possibilitem descrever os procedimentos adotados pela INTECOOP/UFJF na sua relação com os empreendimentos incubados, visando propor ações de melhoria com enfoque na gestão estratégica. Com base nos resultados obtidos, foi possível elencar as principais necessidades observadas na interface pesquisada, tais como: necessidade de ação econômica alinhada a gestão estratégica; imbuir nos empreendimentos incubados a necessidade de que os membros devem assumir responsabilidades em prol do coletivo além de uma formação mais focada nos princípios fundantes do cooperativismo e da Economia Solidária; reavaliação das ações de incubação e da metodologia da INTECOOP/UFJF de forma a maximizar sua atuação; e a presença de restrição financeira e de pessoal. A partir dessas e outras constatações verificadas na pesquisa, elaborou-se um plano com um conjunto de ações que objetivam impactar positivamente sobre a atuação da INTECOOP/UFJF e promover melhorias na sua relação com os empreendimentos incubados.

Palavras-chave: cooperativismo; gestão estratégica; economia solidária; INTECOOP/UFJF.



## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the challenges and perspectives of the Technological Incubator of Popular Cooperatives of the Federal University of Juiz de Fora (INTECOOP/UFJF), as well as its interface with the incubated enterprises. In order to do so, theories related to cooperativism, cooperatives, strategic management and solidarity economic will be used. The methodological criteria were followed through semi-structured interviews with managers of enterprises of the Association of Artisans of the Fair of Solidarity Economy of Juiz de Fora - FECOSOL; Association of Social Assistance, Recycling and Handicrafts - LIXARTE; Matias Barbosa Artisans Association – CAMINHI NOVO; Association of Collectors of Recyclable Materials of Além Paraíba – ACRAP Recreio Unit; Association for Organic Cultivation - MOGICO; Associação Quilombola Colonia do Paiol - AQUIPAOL and the collective, not formalized legally, Feira é Daqui. They were also interviewed with the UFJF Extension Pro-Rector, with the general coordinator of INTECOOP / UFJF and with the upper level collaboration with the longest link with an INTECOOP / UFJF. The interviews will be aligned to the documentary and bibliographical researches that complements the study. The aim of this dissertation is to gather more detailed collection of information between 2016 and 2018, that allowed the describe the procedures adopted by INTECOOP/UFJF and its interfaces with the incubated enterprises, aiming to propose improvement actions focused on strategic management. Based on the results obtained, it was possible to list the main needs observed in the researched interface, such as: need for economic action aligned with strategic management; to imbue in the incubated enterprises the necessity that the members must assume responsibilities for the collective besides a formation more focused on the founding principles of the cooperatives and the Solidarity Economy; reassessment of incubation actions and INTECOOP / UFJF methodology in order to maximize its performance; and the presence of financial and personnel constraints. Based on these and other findings verified in the research, a plan was elaborated with a set of actions that aim to positively impact the performance of INTECOOP / UFJF and promote improvements in its relationship with the incubated enterprises.

Keywords: cooperativism; strategic management; solidarity economy; INTECOOP/UFJF.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACRAP	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba
AQUIPAIOL	Associação Quilombola Colônia do Paiol
CGN	Cooperative Grocer Network
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPPE	Coordenação de Programa de Pós-graduação em Engenharia
DEMLURB	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
FECOSOL	Feira de Economia Solidária e Agroecológica de Juiz de Fora
FINEP	Empresa Brasileira de Inovação e Pesquisa
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNALFA	Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage
FREPSZMM	Fórum Regional de Economia Popular Solidária da Zona da Mara Mineira
ICA	International Cooperative Alliance
INTECOOP/UFJF	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora
ITCP	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
LIXARTE	Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato
MG	Minas Gerais
MOGICO	Monte de Gente Interessada em Cultivo Orgânico
MST	Movimento dos sem-terra
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
ONG	Organização Não Governamental
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PRONACOOP	Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e ao
SOCIAL	Cooperativismo Social

PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras e Cooperativas Populares
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SP	São Paulo
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFPE	Universidade Federal do Pernambuco
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo
WIPO	World Intellectual Property Organization

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Núcleos da INTECOOP/UFJF.....	25
Figura 02 – Frentes da INTECOOP/UFJF.....	27
Figura 03 – Identidade Visual da FECOSOL.....	31
Figura 04 – Realização de uma Feira pela FECOSOL.....	32
Figura 05 – Identidade Visual da LIXARTE.....	33
Figura 06 – Vista da Sede e Loja da CAMINHO NOVO.....	35
Figura 07 – Interior da Sede e Loja para Comercialização de Produtos – CAMINHO NOVO.....	36
Figura 08 – Usina de Reciclagem e Compostagem a ser utilizada pela ACRAP – Unidade Recreio.....	37
Figura 09 – Cartaz de Divulgação das Feiras do MOGICO.....	40
Figura 10 – Grupos de Trabalho do MOGICO.....	40
Figura 11 – Visitas Realizadas pela INTECOOP/UFJF.....	42
Figura 12 – Diretorias da AQUIPAIOL.....	43
Figura 13 – Imagem de Divulgação – Feira é Daqui.....	44
Figura 14 – Movimentação de uma Feira da Feira é Daqui.....	45
Figura 15 – Matriz SWOT – MOGICO .....	121
Figura 16 – Matriz SWOT – AQUIPAIOL.....	123
Figura 17 – Matriz SWOT – FEIRA É DAQUI .....	127
Figura 18 – Matriz SWOT – ACRAP Unidade Recreio.....	129
Figura 19 – Matriz SWOT – CAMINHO NOVO .....	132
Figura 20 – Matriz SWOT – FECOSOL.....	134
Figura 21 – Matriz SWOT – LIXARTE .....	136
Figura 22 – Quadrante forças – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF .....	139
Figura 23 – Quadrante fraquezas – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF .....	141
Figura 24 – Quadrante oportunidades – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF .....	146
Figura 25 – Quadrante ameaças – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF .....	151
Figura 26 – Proposição de Novos Núcleos para a INTECOOP/UFJF.....	152

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Composição dos núcleos da INTECOOP/UFJF, exceto o de Acompanhamento.....	26
Quadro 02 – Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF e suas Fases de Incubação.....	28
Quadro 03 – Fases da incubação.....	29
Quadro 04 – Modelo adotado de Matriz SWOT.....	67
Quadro 05 – Documentos fornecidos pelos empreendimentos incubados participantes da pesquisa.....	72
Quadro 06 – Categorização relacionada com a fundamentação teórica e voltada aos empreendimentos entrevistados.....	74
Quadro 07 – Categorização relacionada com a fundamentação teórica e voltada à INTECOOP/UFJF.....	75
Quadro 08 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e ACRAP – Unidade Recreio...101	
Quadro 09 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e AQUIPAOL.....	101
Quadro 10 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e CAMINHO NOVO.....	103
Quadro 11 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e FECOSOL.....	104
Quadro 12 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e LIXARTE.....	105
Quadro 13 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e MOGICO.....	105
Quadro 14 - Perspectivas e Percepções dos Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF – Frente de Agroecologia.....	117
Quadro 15 - Perspectivas e Percepções dos Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF – Frente de Arte, Artesanato, Cultura e Reciclagem.....	119
Quadro 16 – 1ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	141
Quadro 17 – 2ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	142
Quadro 18 – 3ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	143

Quadro 19 – 4ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	143
Quadro 20– 5ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	144
Quadro 21 – 6ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas.....	145
Quadro 22 - 1ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades.....	146
Quadro 23 - 2ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades.....	147
Quadro 24 - 3ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades.....	148
Quadro 25 - 4ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades.....	149
Quadro 26 - 5ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades.....	150
Quadro 27 - Elementos relevantes a serem considerados no desenvolvimento da melhoria na interface incubadora e incubados a partir da experiência da INTECOOP/UFJF.....	155

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1. A REATIVAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES: SUAS PERSPECTIVAS E DESAFIOS .....</b>	<b>20</b>
1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA .....	20
1.2 A PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO .....	20
1.3 A INCUBAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	22
1.4 A INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UFJF – INTECOOP/UFJF .....	24
1.5 OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS ANALISADOS.....	30
1.5.1 ASSOCIAÇÃO DE ARTESÃOS DA FEIRA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DE JUIZ DE FORA - FECOSOL.....	30
1.5.2 ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, RECICLAGEM E ARTESANATO – LIXARTE .....	33
1.5.3 ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE MATIAS BARBOSA – CAMINHO NOVO .....	34
1.5.4 ASSOCIAÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS DE ALÉM PARAÍBA – ACRAP UNIDADE RECREIO .....	37
1.5.5 ASSOCIAÇÃO PARA CULTIVO ORGÂNICO – MOGICO .....	39
1.5.6 ASSOCIAÇÃO QUILOMBOLA COLÔNIA DO PAIOL – AQUIPAIOL .....	41
1.5.7 FEIRA É DAQUI .....	43
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>48</b>
2.1 COOPERATIVISMO .....	48
2.2 COOPERATIVAS.....	53
2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA .....	56
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	62
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>69</b>

3.1 CLASSIFICAÇÃO.....	69
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	71
3.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS E TRATAMENTO .....	72
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	77
4.1.1 A FRENTE DE AGROECOLOGICA .....	78
4.1.1.1 AÇÃO ECONÔMICA.....	78
4.1.1.2 ADESÃO .....	79
4.1.1.3 FORMAÇÃO .....	81
4.1.1.4 GESTÃO .....	82
4.1.1.5 INCUBAÇÃO .....	84
4.1.1.6 INTERCOOPERAÇÃO .....	87
4.1.2 A FRENTE DE ARTE, ARTESANATO, CULTURA E RECICLAGEM .....	89
4.1.2.1 AÇÃO ECONÔMICA.....	89
4.1.2.2 ADESÃO .....	92
4.1.2.3 FORMAÇÃO .....	94
4.1.2.4 GESTÃO .....	95
4.1.2.5 INCUBAÇÃO .....	97
4.1.2.6 INTERCOOPERAÇÃO .....	99
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – INTECOOP/UFJF .....	100
4.3 A BIPARTIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA .....	113
4.3.1 COMO SE DÁ A INTERFACE ENTRE INTECOOP/UFJF E OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS ANALISADOS NA PESQUISA .....	114
<b>5 PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>121</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>154</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>158</b>



<b>APÊNDICE A – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada com a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, com o Coordenador Geral da INTECOOP/UFJF e com a colaborada de nível superior com vinculação mais longa com a INTECOOP/UFJF.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada com os empreendimentos incubados .....</b>	<b>167</b>

## INTRODUÇÃO

A lógica da economia solidária não é recente e remonta à primeira Revolução Industrial, com o surgimento do cooperativismo, conforme é abordado neste trabalho. Todavia, ganhou importância na segunda metade do século passado, na medida em que ocorre a crise econômica mundial, a globalização e, por consequência, as mudanças no mercado de trabalho nas economias desenvolvidas.

Entre 1980 e 1990, a temática de economia solidária e cooperativismo começa a surgir no Brasil em decorrência das lutas contra o desemprego, gerado pelas mudanças no mundo do trabalho, tais como a flexibilização na legislação trabalhista e o aumento da economia informal (SINGER, 2002).

Tendo em vista que o mercado formal de trabalho não consegue absorver toda a mão de obra disponível, surgem propostas de meios alternativos de geração de ocupação e renda que não tenham por base a relação empregado e empregador. Uma das possibilidades para a concretização dessas propostas envolve a avaliação das aptidões e dos interesses das pessoas que se encontram em situação de desemprego e/ou vulnerabilidade social, para que haja a estruturação de uma unidade cooperativa, tendo por base políticas públicas de emprego e renda, as quais podem estar balizadas pelo cooperativismo e pela economia solidária.

A articulação pelo cooperativismo e pela economia solidária, além de ser uma alternativa para o desemprego, é também um meio pelo qual se pode obter uma maior relevância econômica e social, possibilitando o aumento da competitividade e de ganhos, posto que haverá um incremento de negociabilidade e até mesmo a criação de um grupo de interesse quando ocorrer a junção das forças dos vários atores sociais que se dedicavam a determinada atividade de forma individual e sem o alicerce de nenhuma empresa ou corporação.

Outro ponto a se considerar é a promoção humana, haja vista que populações tradicionalmente marginalizadas e que tendem a serem excluídas do mercado formal de trabalho podem recorrer ao cooperativismo, adquirindo-se assim, por um lado, ocupação e renda, e por outro, o sentimento de pertencimento social pela inclusão na população economicamente ativa.

Buscando uma perspectiva que não esteja no sistema competitivo e individualizado do modelo capitalista, a economia solidária pauta-se na solidariedade, na cooperação, na autogestão e na ação econômica (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018). A economia solidária não ignora a necessidade de obtenção de emprego e renda, mas também se preocupa com o

aprimoramento do ser humano nas suas dimensões econômicas, sociais e culturais. O fomento à economia solidária pode ser desenvolvido por diversas instituições como: universidades, sindicatos, entidades religiosas, ONG's, etc. (SINGER, 2002). As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) são exemplos da atuação das universidades.

A atuação universitária no fomento à economia solidária decorre da tríade ensino, pesquisa e extensão. A propagação do conhecimento produzido no ambiente acadêmico é uma das relações entre a universidade e a sociedade, ou seja, a extensão dos conhecimentos disseminados pelo ensino e produzidos pela pesquisa para que sejam transferidos às mais variadas classes sociais, com destaque para as classes populares.

O ponto central desta visão é que as classes populares, ao terem acesso ao conhecimento, poderiam superar as mazelas que enfrentam. Assim, o conhecimento seria um meio de libertação. A transferência de conhecimento seria um processo educativo e garantidor do acesso aos conhecimentos produzidos e acumulados no ambiente universitário, através da extensão universitária.

Nessa linha, através da sua Pró-Reitoria de Extensão, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) instituiu em março de 1998 um projeto de extensão voltado ao cooperativismo e à economia solidária, inaugurando-se a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INTECOOP/UFJF). O surgimento da INTECOOP/UFJF foi uma resposta a demanda local por políticas públicas de emprego e renda que possibilitem o empreendedorismo de parcela da população que se encontra em situação de desemprego e/ou vulnerabilidade social (INTECOOP/UFJF, 2018).

Nas gênesis das ITCPs tem-se a motivação de enfrentar a exclusão social, dando melhor aproveitamento aos recursos materiais e humanos e os conhecimentos universitários como propulsores de empreendimentos autogestionários para serem incluídos no mercado de trabalho (ITCP/USP, 2007). Assim, o estudo das ITCPs mostra-se extremamente relevante, dado o poder de transformação social que elas possuem quando bem organizadas, administradas e engajadas junto às comunidades locais. Todavia, há pouca literatura disponível sobre a INTECOOP/UFJF. Em busca realizada em abril de 2018, o sistema das bibliotecas da UFJF encontrou somente duas publicações voltadas à INTECOOP/UFJF: uma monografia de 1998 que cuidou de analisar as primeiras atividades da INTECOOP/UFJF e um livro de 2007, tratando-se de um estudo que aborda o diagnóstico da população de rua de Juiz de Fora, fazendo menção à INTECOOP/UFJF em razão do seu trabalho outrora desenvolvido com coletivos compostos por pessoas em situação de rua e que realizavam a coleta de materiais recicláveis.

Considerando que a UFJF tem relevante função social, o presente estudo teve como problema investigado a atuação da extensão universitária da UFJF, via INTECOOP/UFJF, na disseminação da economia solidária e do cooperativismo na região, através do prisma da gestão estratégica. Portanto, a pesquisa buscou responder a seguinte questão: **Como se dá a interface entre a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados e quais melhorias podem ser propostas?** Logo, é o seguinte o enunciado do objetivo geral: identificar e analisar como se dá a relação da INTECOOP/UFJF com os empreendimentos incubados. Foram buscados também atingir os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os procedimentos adotados pela INTECOOP/UFJF na sua relação com os empreendimentos incubados;
- Verificar as estratégias de gestão empregadas pela INTECOOP/UFJF;
- Analisar o alinhamento entre a expectativa e a concretude das ações realizadas e esperadas nos empreendimentos incubados quando da atuação da INTECOOP/UFJF,
- Propor eventuais melhorias nas estratégias, ações, treinamentos e assessorias ofertados pela INTECOOP/UFJF.

Portanto, o foco da pesquisa é a INTECOOP/UFJF e os seus empreendimentos incubados, com maior ênfase no período de agosto de 2016 a dezembro de 2018, quando foram retomadas as atividades da incubadora. Contudo, não foram descartados eventuais dados que se mostraram relevantes para este estudo ainda que em lapso temporal diverso.

Deve-se ressaltar que a formalização dos empreendimentos de economia solidária mostra-se extremamente relevante para que eles possam atuar junto aos seus públicos alvos com êxito, assim como para que consolidem internamente seus processos de gestão. Desta forma, incubar é um desafio de encontrar a gestão mais apropriada a realidade que os empreendimentos populares possam enfrentar, para que sejam economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis com os seus membros e a comunidade na qual se insere. Nessa esteira, esta pesquisa não buscou esgotar o assunto, mas sim gerar mais substrato para que o tema seja intensamente aprofundado.

A realização deste estudo é justificado pelos possíveis ganhos de mapear as expectativas dos empreendimentos incubados pela INTECOOP/UFJF frente ao que a incubadora está ofertando, para que haja um provável realinhamento de expectativas, contribuindo para a criação de novas metodologias de assessoramento e colaboração que podem vir a pautar políticas pública de geração de trabalho e renda. Desta forma, poderiam uma maior

possibilidade de impacto social positivo em suas ações pelo atendimento das demandas dos empreendimentos incubados.

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro conta com esta introdução. O segundo capítulo traz a discussão do referencial teórico proposto, que engloba cooperativismo, cooperativas, economia solidária e gestão estratégica. No terceiro capítulo é apresentado o percurso metodológico que se adotou. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, com a proposição do Plano de Ação INTECOOP/UFJF. No quinto capítulo tem-se as considerações finais.

Na seção 2 é apresentada uma exposição do cooperativismo, conceito de cooperação, origens do cooperativismo e seus princípios e uma breve consideração sobre a Teoria Econômica da Cooperação. Na sequência tem-se o tratamento jurídico das cooperativas e define-se Cooperativas Populares. Adentra-se, então, em economia solidária, trazendo as concepções de Vainer (2000), Bomfim (2001), Singer (2002), França Filho (2002), Quijano (2002), Gaiger (2003), Santana Júnior (2007), Tiriba (2008) e Wellen (2008). Prossegue-se, após, numa breve incursão sobre pontos de destaque em gestão estratégica.

Em seguida, na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, abrangendo vários aspectos, quais sejam: o universo da pesquisa, caracterizado pela INTECOOP/UFJF e os empreendimentos por ela incubados que participaram da pesquisa, os métodos de coleta dos dados, desde o levantamento bibliográfico e em fontes documentais, até a caracterização de entrevistas semiestruturadas, bem como os métodos de análise dos dados, desde a sistematização até o relatório final. Nesta mesma seção há uma análise dos resultados auferidos junto à INTECOOP/UFJF e seus empreendimentos, bem como a interface entre eles. Ao final desta seção, é elaborado um plano de intervenção visando que a INTECOOP/UFJF diminua seus desafios e amplie suas perspectivas para que sejam atendidos os seus objetivos.

Finaliza-se o presente estudo na seção 4, com as considerações finais.

## **1. A REATIVAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES: SUAS PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

### **1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Por ato do então presidente Juscelino Kubitschek, em 23 de dezembro de 1960, foi criada a Universidade Federal de Juiz de Fora, ofertando inicialmente os cursos de Medicina, Engenharia, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. O campus universitário foi construído no ano de 1969, na cidade de Juiz de Fora, zona da mata mineira, local onde permanece até os dias atuais. A UFJF tem também um Campus Avançado Governador Valadares, iniciando-se suas atividades em 19 de novembro de 2012, mas esse campus não será objeto de estudo em virtude da INTECOOP/UFJF não atuar na região do Vale do Rio Doce, a qual o campus avançado insere-se (UFJF, 2018).

A instituição posiciona-se como um polo científico e cultural da sua região, de mais de três milhões de habitantes (UFJF, 2018), sendo uma universidade pública, ela classifica-se como uma das melhores universidades da América Latina, com reconhecimento nacional e internacional, possuindo alunos do nível fundamental até a pós-graduação, respeitando-se o tripé ensino, pesquisa e extensão.

Presente em todas as áreas de conhecimento, a UFJF engloba 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, sendo um centro pesquisa e produção de conhecimento, responsável pela formação de profissionais éticos, críticos, com alta qualidade para atuação tanto no mercado de trabalho quanto na academia, e comprometidos com uma sociedade mais justa e igualitária (UFJF, 2018).

O compromisso com uma sociedade mais justa e igualitária insere-se, em grande medida, na extensão universitária.

### **1.2 A PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO**

É pela Extensão Universitária que ocorre a integração do ensino e da pesquisa com o meio social ao que se insere, possibilitando a interação com os mais variados autores sociais, independentemente de serem públicos ou privados.

De acordo as Diretrizes para as Políticas de Extensão da Educação Superior Brasileira, homologado pela Portaria nº 1.350, publicada no Diário Oficial da União em 17 de dezembro de 2018, a extensão universitária tradicionalmente adota três posturas: assistenciais, voltada ao atendimento de demandas sociais pela prestação de serviços à comunidade; transformadora,

quando há um dialética entra a universidade e sociedade para a transformação social e, a mais recente, “o entendimento de que as demandas, advindas da sociedade, são tomadas como novas expectativas de serviços que a sociedade demanda da universidade”.

Neste sentido, o âmbito acadêmico insere-se na sociedade com práticas de assistência, transformação e prestação de serviços que atendam às demandas populares. Em contrapartida, conforme as diretrizes retrocitadas, ocorre a troca de conhecimentos universitários com os conhecimentos populares, a formação cidadã dos estudantes, a produção de mudanças dentro do ambiente acadêmico e a interação entre ensino, pesquisa e extensão.

Todavia, ressaltam Carbonari e Pereira (2007), há um grande desafio na extensão universitária que é justamente repensar a sua interação com o ensino e a pesquisa, visando atender as necessidades da sociedade de forma a assegurar o aprofundamento da cidadania transformadora da realidade social. Quanto melhor for entendida a demanda, melhor possibilidade de uma elevada assistência, transformação ou prestação de serviços. Pontuam as autoras que “a extensão, enquanto responsabilidade social faz parte de uma nova cultura, que está provocando a maior e mais importante mudança registrada no ambiente acadêmico e corporativo nos últimos anos.” (CARBONARI; PEREIRA, 2007, p. 27).

Inserindo-se na mesma perspectiva, Sandroni (1996) entende que é pela extensão universitária que há a disponibilização dos conhecimentos universitários à grande maioria da população ao serem realizadas práticas que associem bem-estar e qualidade às comunidades além do âmbito acadêmico propriamente dito, satisfazendo o interesse de uma maioria de beneficiados.

Segundo a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF (2018), a extensão universitária pode ser subdividida em oito áreas: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Tecnologia e Produção, Saúde e Trabalho.

Essas áreas podem enquadrar-se em práticas nas seguintes modalidades: programas, quando há clareza das bases para alcançar um objetivo comum de um conjunto de projetos de caráter orgânico-institucional; projeto, quando há concatenação de ações ou ações com temporalidade definida de caráter educativo, social, cultural ou tecnológico; curso, quando há uma definição de carga horária e critérios de avaliação para ações pontuais, de caráter teórico e/ou prático, presencialmente ou não; evento, quando há exposição pública, ainda que haja restrição do público a presenciar tal exposição, quando a mesma está revistada do conhecimento ou produto cultural, tecnológico, científico, esportivo ou artístico desenvolvido, conversado ou reconhecido pela Universidade.

Pela categorização apresentada, no âmbito da UFJF, sua incubadora tecnológica de cooperativas populares é um programa de extensão na área de trabalho.

### **1.3 A INCUBAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

O conhecimento universitário não deve encerrar-se em seus espaços físicos. As universidades devem captar o meio no qual se inserem e buscarem as melhorias das condições que percebem através do seu viés extensionista. É pela percepção do meio que se dá a correlação entre a universidade e a comunidade, assim ocorre o fortalecimento da extensão universitária, a qual deve ser dialógica para que haja um desenvolvimento socioeducativo que possa levar à superação das condições de desigualdades e exclusão que porventura persistam. Ao passo que o conhecimento é socializado, ocorre o exercício e o efetivo compromisso com a qualidade de vida dos cidadãos (SILVA, 2011).

Uma universidade consegue trazer mais benefícios diretos e indiretos à sua comunidade interna quando pensa e reflete acerca da comunidade externa, percebendo clamores de auxílio e, também, provocando conscientização sobre as possibilidades e ferramentas disponíveis a gerarem as transformações que se pleiteiam. O pensamento acadêmico possui potencial transformador além daqueles que o adquirem diretamente no cerne da academia, neste sentido:

“(...) a extensão tem como princípios integradores o ensino-pesquisa, a teoria e prática como função acadêmica da universidade que acabam por revelar um novo pensar e fazer, que se consubstancia em uma postura de organização e intervenção na realidade, em que a comunidade deixa de ser passiva no recebimento das informações/conhecimentos transmitidos pela universidade e passa a ser, participativa, crítica e construtora dos possíveis modos de organização e cidadania. A confirmação da extensão como função acadêmica da universidade não passa apenas pelo estabelecimento da interação ensino e pesquisa, mas implica a sua inserção na formação do aluno, do professor e da sociedade, na composição de um projeto político pedagógico de universidade e sociedade em que a crítica e autonomia sejam os pilares da formação e da produção do conhecimento (JEZINE, 2004, p.03).

Assim como o defendido por Jezine (2004), Guimarães et al. (2000) trazem que o projeto das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) tem na sua base a busca da cidadania e o combatendo a fome e a miséria, pela liderança de Herbert José de Souza, o Betinho, que lançou a semente do pensamento solidário. A conscientização de que ações distributivas alimentares deveriam ser ampliadas como meios para geração de trabalho e renda atraiu a atenção de profissionais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (RS) para a criação de uma cooperativa popular, integrada



pelos moradores da região da Maré (RJ), para prestação de serviços a Fiocruz. Com isso, foi criada a Cooperativa de Manguinhos. Tal experiência, pelo seu sucesso, motivou que os professores e alunos do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ – Coordenação de Programas de Pós-graduação da Engenharia) criassem em 1995 a primeira ITCP brasileira, visando inicialmente propagar nas comunidades de favelas interessadas à criação de cooperativas de trabalho.

Assim, a configuração universidade/comunidade busca enfrentar a exclusão social, intencionando aproveitar ainda mais os recursos materiais e humanos e os conhecimentos universitários na formação, qualificação, assessoria e transferência de tecnologia para a formação de empreendimentos autogestionários para serem incluídos no mercado de trabalho (GUIMARÃES et al., 2000).

Enquanto Guimarães et al. (2000) demonstram o papel social transformador que uma ITCP possa ter na qualificação e formação dos empreendimentos autogestionários, Campos e Mascarenhas (2007) trazem os reflexos que a equipe de professores e estudantes apresentam ao participarem dessa iniciativa:

“O projeto da ITCP possui características desejáveis para projetos universitários que se proponham experimentar novos modelos de intervenção, interação e troca com a sociedade: trata-se de um processo de envolvimento complexo com a realidade exterior aos muros da universidade, que leva professores a reverem ou reavaliarem as suas prioridades de ensino e pesquisa e envolve estudantes com questões desafiadoras para a pesquisa e também com uma extraordinária experiência de autogestão que, antes de tudo, transforma os próprios estudantes” (CAMPOS e MASCARENHAS, 2007, p. 198).

Desta forma, as ITCPS apresentam-se como “agentes de um processo educativo para a cooperação e a autogestão, constituindo-se como projetos, programas ou órgãos das Universidades com a finalidade de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de Cooperativas Populares e da Economia Solidária” (Art. 2º, Estatutos da Rede de ITCPs, 1999).

Segundo a ITCP – USP (2018), em abril de 2018 tem-se 62 ITCPs em todo o território nacional, abrangendo todas as cinco regiões brasileiras, sendo que a Rede Universitária de ITCPs foi criada em 1999.

#### **1.4 A INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UFJF – INTECOOP/UFJF**

Em pesquisa documental aos arquivos da INTECOOP/UFJF e em entrevista com a Pró-Reitora de Extensão da UFJF (2019), tem-se que a ITCP da Universidade Federal de Juiz de Fora foi instalada em março de 1998, sendo a segunda do país, não se registrando atividades entre 2012 e 2015 e com retomada em março de 2016. Da retomada até agosto de 2016, as atividades foram abarcadas em um projeto do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com a denominação Núcleo de Economia Solidária. A partir de setembro de 2016 volta a utilizar a sua denominação original de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, ou simplesmente INTECOOP/UFJF. O ato celebratório do ressurgimento em novembro de 2016 foi através do 1º Seminário Regional Integrado de Agroecologia, Apicultura e Economia Solidária.

Segundo Nogueira (1998), a criação da INTECOOP/UFJF começou a ser alinhada em maio de 1997, no Primeiro Congresso de Extensão Universitária da Região Sudeste com a participação da Pró-Reitora de Extensão da UFJF à época, a qual foi a primeira coordenadora da INTECOOP/UFJF. Em setembro do mesmo ano houve o primeiro contato com a UFRJ para estabelecer parcerias e viabilizar a proposta. Foi também firmada parceria com a Prefeitura de Juiz de Fora e obteve-se financiamento junto à Empresa Brasileira de Inovação e Pesquisa – FINEP e a Fundação Banco do Brasil. O projeto contou com o suporte das Faculdades de Serviço Social, Economia e Administração, Direito e Engenharia.

Segundo documentos coletados junto à INTECOOP/UFJF (2018), as primeiras atividades da Incubadora foram no ano de 2000 com a formação de equipes de trabalho e com reuniões sobre cooperativismo e associativismo, com posterior oferta de cursos e palestras tendentes a satisfazer a demanda local e propagar os conhecimentos sobre economia solidária. Através do Programa Nacional de Incubadoras e Cooperativas Populares – PRONINC, tais práticas viabilizaram a possibilidade de serem oferecidas assessorias aos empreendimentos solidários que fossem economicamente viáveis de serem incubados.

A INTECOOP/UFJF é um programa dentro da PROEX, o qual busca propiciar ações dentro da economia solidária, incubando empreendimentos com esse viés, os quais tendem a uma relação entre a universidade e a sociedade, pela elaboração e discussão de uma nova forma de organização para o trabalho, a renda e a inclusão social.

Segundo documentos fornecidos pela Coordenação da INTECOOP/UFJF (2018), tem como suas metas:

- I.Promover a permanente capacitação da equipe do projeto e dos trabalhadores integrantes dos coletivos assessorados pela INTECOOP/UFJF, em temas relacionados a economia solidária, cooperativismo, associativismo e matérias afins;
- II.Desenvolver uma metodologia de incubação de empreendimentos de economia solidária, compreendendo as etapas de pré-incubação, incubação e desincubação;
- III.Participar dos diversos espaços de debate sobre economia solidária e temas afins, privilegiando o intercâmbio de conhecimento e discussão democrática das matérias pertinentes,
- IV.Promover a divulgação dos princípios da economia solidária, por meio de atividades a serem realizadas dentro e fora da Universidade, objetivando dar maior alcance e visibilidade ao tema na sociedade.

De acordo com dados coletados com sua equipe entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2019, a INTECOOP/UFJF dispõe de uma equipe multidisciplinar, formada pela sua Coordenação Geral, a qual cabe a uma docente da UFJF do Departamento de Política de Ação do Serviço Social da Faculdade de Serviço Social, conta com 04 (quatro) técnicos de nível superior com formações em Serviço Social, Comunicação Social, Administração e Administração de Cooperativas; 08 (oito) bolsistas graduandos, sendo 02 (dois) do curso de Jornalismo, 02 (dois) de Serviço Social, 01 (um) de Geografia, 01 (um) de Turismo, 01 (um) de Pedagogia e 01 (um) de Ciências Contábeis; e 04 (quatro) bolsistas de pós-graduação, sendo um do Mestrado em Direito e os demais do Mestrado em Educação. Todos os bolsistas estudam no âmbito da UFJF.

Internamente, a equipe é dividida em núcleos, de acordo com a figura 01 abaixo:

Figura 01 – Núcleos da INTECOOP/UFJF



Fonte: elaborada pelo autor com informações coletadas em entrevista com o seu corpo técnico e a Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF (2019)

Da obtenção de dados primários através de entrevistas conduzidas com os integrantes da INTECOOP/UFJF entre janeiro e fevereiro de 2019, a divisão em núcleos está baseada nas áreas de conhecimentos e nos perfis dos seus integrantes, conforme quadro 01.

Quadro 01 – Composição dos núcleos da INTECOOP/UFJF, exceto o de Acompanhamento

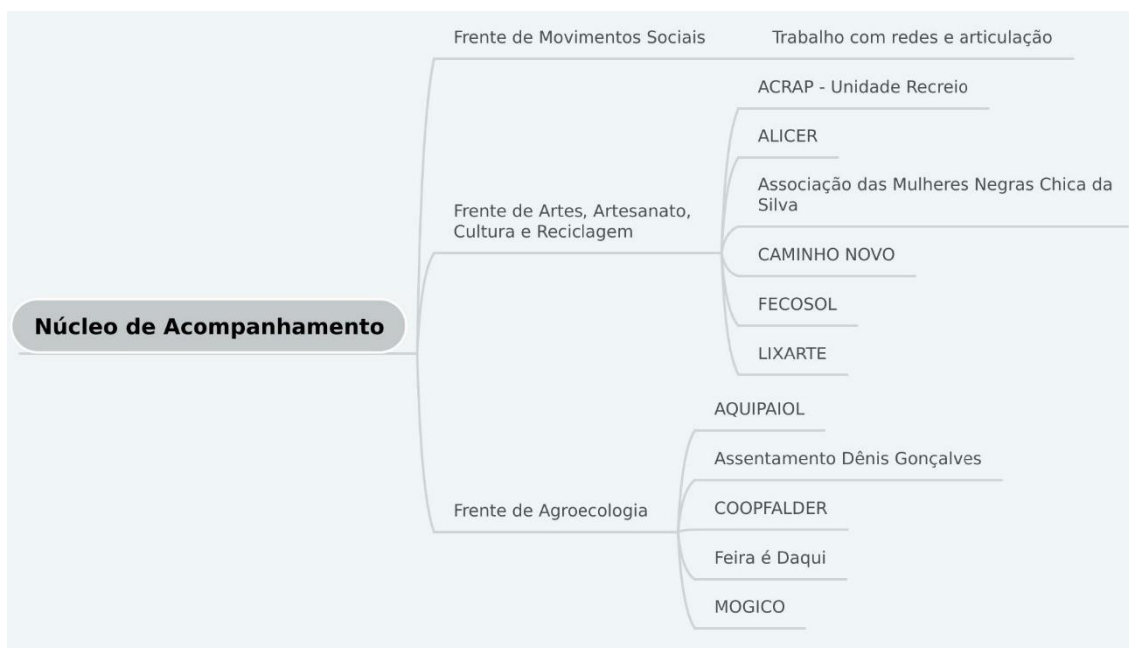
<b>Núcleo</b>	<b>Composição</b>
Comunicação	Um técnico com formação em Comunicação Social e dois bolsistas de graduação do Curso de Jornalismo.
Formação	Um Assistente Social, 03 bolsistas de pós-graduação mestrando em educação, mais 02 bolsistas de graduação, um do curso de Pedagogia e outro do Serviço Social.
Jurídico e Contábil	Um docente do campo das Ciências Contábeis, um bolsista de pós-graduação mestrando em Direito e dois bolsistas de graduação, sendo um de Ciências Contábeis e outro de Turismo.
Planejamento e Gestão	Dois profissionais que são administradores, sendo um com ênfase em cooperativa, e conta com a atuação de dois bolsistas de graduação, um do curso de Turismo e um do Serviço Social.

Fonte: adequado pelo autor (2019) com informações da INTECOOP/UFJF (2018).

A INTECOOP/UFJF (2019) entende que o seu Núcleo de Formação é o núcleo mais estratégico em razão do seu caráter formador, tanto interna para a equipe, quanto externamente para os grupos em incubação.

Ainda de acordo com os dados coletados em pesquisa documental (2018) e pelas entrevistas (2019), o Núcleo de Acompanhamento é dividido em três frentes, uma frente de agroecologia; outra de arte, artesanato e reciclagem e a frente de movimentos sociais, conforme a figura 02 a seguir:

Figura 02 – Frentes da INTECOOP/UFJF



Fonte: elaborada pelo autor com dados da INTECOOP/UFJF (2019).

Os Núcleos de Acompanhamento estão voltados para as especificidades dos grupos incubados, sendo os bolsistas também vinculados a um núcleo e a uma frente (INTECOOP/UFJF, 2019). A Frente de Movimentos Sociais volta-se para o fortalecimento local e regional do movimento de economia solidária, através da organização do fórum regional e da organização do fórum municipal e demais atividades em rede e de articulação que se mostrarem relacionadas (INTECOOP/UFJF, 2018).

O Coordenador Geral da INTECOOP/UFJF (2019), explica como é realizada a distribuição e o gerenciamento interno das Frentes e Núcleos:

“(…) aqueles bolsistas que estão vinculados a um grupo incubados eles levantam uma demanda e é levado a um grupo específico. Por exemplo, precisamos trabalhar a parte estatutária que está errada, e daí já direciona para o núcleo contábil e jurídico. E daí é feita uma análise do que precisa ser feito e essa análise, se for necessária, quando for trazer impacto no grupo, é feita uma discussão integrada dentro da equipe INTECOOP/UFJF, mas quando são coisas pontuais que precisam ser resolvidas, o próprio núcleo já cuida da resolução isoladamente. Como no caso da readequação estatutária ou uma proposta de levantamento. A gente trabalha muito livre dentro dessas decisões.”

A atuação da INTECOOP/UFJF é regional (INTECOOP/UFJF, 2018), além de ser em sua cidade sede, Juiz de Fora, engloba os municípios de Bias Fortes (distância aproximada de 50 km de Juiz de Fora), Goianá (distância aproximada de 30 km de Juiz de Fora), Lima Duarte (distância aproximada de 45 km de Juiz de Fora), Matias Barbosa (distância aproximada de 15 km de Juiz de Fora) e Recreio (distância aproximada de 90 km de Juiz de Fora), todos localizados na Zona da Mata Mineira.

O quadro 02 a seguir traz a divisão entre as frentes para os empreendimentos incubados (INTECOOP/UFJF, 2018).

Quadro 02 – Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF e suas Fases de Incubação

<b>Frente de Agroecologia</b>	
<b>Nome (cidade)</b>	<b>Fase</b>
Cooperativa de Agricultura Familiar de Lima Duarte e Região - COOPAFALDER (Lima Duarte)	Sensibilização
Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL (Bias Fortes)	Mobilização
Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático
MST - Assentamento Dênis Gonçalves (Goianá)	Mobilização
Grupo Informal - Feira é Daqui! (Juiz de Fora)	Mobilização
<b>Frente Arte, Artesanato, Cultura e Reciclagem</b>	
<b>Nome (cidade)</b>	<b>Fase</b>
Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático
Associação de Mulheres Negras Chica da Silva (Juiz de Fora)	Sensibilização
Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático
Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – Caminho Novo (Matias Barbosa)	Acompanhamento Sistemático
Associação Lixo Certo - ALICER (Juiz de Fora)	Sensibilização

Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – Unidade Recreio (Recreio)	Sensibilização
---	----------------

Fonte: adequado pelo autor (2019) com informações da INTECOOP/UFJF (2018).

A INTECOOP/UFJF encontra-se em fase de revisão da sua metodologia de incubação (INTECOOP/UFJF, 2019), com isso, não adota mais a divisão anteriormente proposta em três etapas, a saber: pré-incubação, que visa conhecer o grupo, levantar as demandas identificar o que pode ser apoiado; a incubação, que é a construção de um plano de incubação, com metas e um plano de execução, e a pós incubação, que visa avaliar e corrigir todas as ações (INTECOOP/UFJF, 2018). No quadro 03 há a conceituação das fases de incubação em três etapas.

Quadro 03 – Fases da incubação.

<b>Fase</b>	<b>Conceito</b>
<b>Pré-incubação</b>	Refere-se a todas as atividades necessárias à identificação das demandas até a seleção das iniciativas a serem incubadas (EID, 2010, p. 8). A incubadora avalia as condições subjetivas de funcionamento do grupo e a viabilidade econômica dos negócios sugeridos, além de trabalhar internamente o grupo em função dos limites e das possibilidades das iniciativas (CRUZ, 2002, p. 21).
<b>Incubação</b>	São todos os procedimentos necessários à viabilização econômica e social do empreendimento, desenvolvidos num prazo de 1 a 3 anos (EID, 2010, p. 9). O período de incubação é comparado com um período de aprendizado (GONÇALVES, 2006, p. 157). A incubação é composta da segunda e terceira fase: estruturação e formação. Na segunda fase (estruturação), um corpo de técnicos da incubadora trabalha diretamente junto ao empreendimento, prestando assessoria nas áreas necessárias à sua regularização e início de funcionamento; na terceira fase (formação), o mesmo corpo de técnicos organiza cursos em que as áreas de conhecimento envolvidas na incubação são objeto de discussão em seus conceitos e procedimentos (CRUZ, 2002, p. 21).
<b>Pós-incubação e Desincubação</b>	Depois de encerrado o processo de incubação, serão realizadas atividades periódicas (aproximadamente 06 meses) de acompanhamento e avaliação dos resultados da incubação, na perspectiva do cumprimento da missão e objetivos da ITCP e da inserção dos empreendimentos na rede de sujeitos da economia solidária, sendo essa a pós-incubação (EID, 2010, p. 9). A desincubação é a quarta fase, os técnicos se distanciam paulatinamente do empreendimento, prestando apenas consultorias pontuais para os empreendimentos, até sua definitiva “graduação”; (CRUZ, 2002, p. 22)

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A metodologia em fase de revisão (INTECOOP/UFJF, 2019) trata da sensibilização para a economia solidária, da mobilização de um agrupamento já sensibilizado e do acompanhamento sistêmicos, a qual compreende a assessoria aos grupos incubados, tendo em vista a sua necessidade de suporte técnico (CULTI, 2014), sendo uma modificação das fases do quadro 03. Contudo, como não ela não se encontra disponível para a análise, ela não constará deste estudo.

## **1.5 OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS ANALISADOS**

Em razão da não manifestação ou manifestação tardia que impossibilitaram a coleta de dados, foram excluídos da pesquisa os seguintes empreendimentos incubados: o Assentamento Dênis Gonçalves do MST, a Associação de Mulheres Negras Chica da Silva, a Associação Lixo Certo – ALICER e a Cooperativa da Agricultura Familiar de Lima Duarte e Região – COOPAFALDER. Passando-se, a seguir, a apresentação daqueles que participaram da pesquisa.

### **1.5.1 ASSOCIAÇÃO DE ARTESÃOS DA FEIRA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DE JUIZ DE FORA - FECOSOL**

Segundo o gestor do empreendimento, a Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL contava em fevereiro de 2019 com, aproximadamente, 40 artesãs e artesãos de Juiz de Fora, mas cita que já foram mais de 60, havendo evasão em razão de crises econômicas. Eles começaram a se reunir em 2004 para reuniões voltadas ao cooperativismo e economia solidária, passando em junho de 2011 para a realização de feiras mensais que pudessem sanar uma das principais dificuldades encontradas pelos empreendimentos que é o escoamento da produção.



Figura 03 – Identidade Visual da FECOSOL



Fonte: FECOSOL (2018)

Outra ação na qual a FECOSOL vem organizando forças é na proposição de uma lei municipal que comprometa o poder público no apoio à economia solidária criando o estímulo necessário ao desenvolvimento das ações no município, mas tal iniciativa ainda não se concretizou.

A FECOSOL tem dois períodos de incubação junto à INTECOOP/UFJF, sendo incubada por ela de 2004 a 2007 e depois de 2016 até 2019, tempo deste estudo.

A FECOSOL tem uma peculiaridade dentro dos empreendimentos objetos do presente estudo por ter sido o único que também foi incubado por outra ITCP, a da Universidade Federal de Viçosa, também localizada no Estado de Minas Gerais. A incubação com a ITCP-UFV foi pelo período de 2011 até 2017. O período de formalização do empreendimento foi durante a incubação pela ITCP-UFV, em 19 de janeiro de 2016.

No seu Estatuto Social estão elencados os seguintes objetivos:

- I – Fomento da produção artesanal e de manufaturas caseiras;
- II- Melhorias de renda e qualidade de vida dos seus associados;
- III – atender as famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica das zonas rural e urbana;
- IV- Disponibilizar recursos da associação para transporte e exposição, conforme as possibilidades da associação;

- V – Proteção da saúde familiar, da maternidade, da infância e da velhice;
- VI – Combater a fome a pobreza;
- VII – proteção do meio ambiente;
- VIII – divulgação da cultura local;
- IX – Comercialização dos produtos de economia solidária, dentro dos princípios do comércio justo e solidário;
- X – Formação à comunidade com os princípios básicos da economia solidária;
- XI – fazer parcerias com outras entidades de assessoria e apoio,
- XII – desenvolvimento sustentável e social.

Em acordo com o item IX do seu estatuto social, em março de 2019, eles realizavam uma feira fixa que é no Largo do Riachuelo, uma vez por mês durante 03 dias, tendo também uma toda terça feira no parque Halfeld e uma toda quinta feira na Praça da Estação, todas localizadas na região central de Juiz de Fora.

Figura 04 – Realização de uma feira pela FECOSOL



FONTE: INTECOOP/UFJF (2018)

A denominação FECOSOL surgiu conjuntamente com a formalização quando a ITCP-UFV ofertou treinamentos e orientações de como estruturar e gerir uma associação, sendo que anteriormente denominavam-se ECOSOL, em razão do viés voltado para a economia solidária.

### 1.5.2 ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, RECICLAGEM E ARTESANATO – LIXARTE

De acordo com o presidente da Associação de Assistência Social e Reciclagem e Artesanato – LIXARTE, o surgimento do empreendimento remonta a 2005, quando montaram um projeto para a Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage - Funalfa, responsável pela política cultural do município de Juiz de Fora (PJF, 2019). A motivação de participar de um projeto da Funalfa surge em razão de um curso ofertado pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana do município de Juiz de Fora - DEMLURB na localidade de associação, a qual está localizada no Vila Olavo Costa na cidade de Juiz de Fora.

O curso da DEMLURB versou sobre reciclagem e capacitação profissional para a obtenção de uma renda digna, daí que se vêm o slogan da associação “do lixo à arte”, gerando o acrônimo LIXARTE.

Figura 05 – Identidade Visual da LIXARTE



Fonte: LIXARTE (2018)

A LIXARTE tem entre os seus objetivos:

- I – Desenvolver e pesquisar o artesanato e a reciclagem;
- II – Trabalhar com programa de apoio e orientação cultural;
- III – Possibilitar as crianças, adolescentes, mulheres e famílias da comunidade em situação de vulnerabilidade e/ou risco social, o acesso gratuito através de programas assistenciais, preventivos e de promoção da dignidade humana, que se executarão

mediante ações inclusivas e educativas, possibilitando o conhecimento e a vivência à diversas formas de cultura e a arte;

IV – Promover atividades na área de saúde e do meio ambiente, por meio de ações que contribuam para o desenvolvimento de hábitos saudáveis que propiciem melhoria da qualidade de vida;

V – Manter relações e contratos com as demais associações congêneres;

VI – Desenvolver com crianças e adolescentes trabalhos pedagógicos, artísticos e culturais, por meio de oficinas de artes, danças, m´sucias e outras oficinas temáticas;

VII – Promover a mobilização dos integrantes e usuários da LIXARTE para práticas participativas, que contribuam para o exercício da participação cidadã;

VIII – Ministras cursos profissionalizante,

IX – Promover ações socioprodutivas que contribuam para ampliar o acesso ao mundo do trabalho aos usuários.

Os objetivos da LIXARTE são traduzidos na fala do seu presidente:

“A nossa missão é tirar crianças, adolescentes, adultos e idosos da rua. É um trabalho formado todo dentro dessa base. A LIXARTE busca crescer junto com os seus membros, ocupando mais o mercado para a apresentação para a comunidade. Somos guiados pela educação, esporte, cultura, e outros valores, visando atender as necessidades da comunidade. Por exemplo, teve uma demanda local para esportes, basquete e futebol, então estamos estruturando um campeonato de basquete e outro de futebol. São, no caso, ações voltadas aos adolescentes.”

A visão do presidente da LIXARTE sobre o empreendimento demonstra a vertente de buscar a transformação socioeconômica de determinados indivíduos e localidades, com enfoque nos públicos que possam vir a apresentar algum grau de vulnerabilidade.

### **1.5.3 ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE MATIAS BARBOSA – CAMINHO NOVO**

A Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – CAMINHO NOVO foi fundada em janeiro de 2002, após uma parceria firmada entre o Governo de Estado de Minas Gerais e a Prefeitura Municipal de Matias Barbosa. A prefeitura é a principal parceira e mantenedora cedendo a sede e custeando despesas como telefone, água e luz, de acordo com o presidente do empreendimento.

Foi incubada pela INTECOOP/UFJF entre 2006 e 2011, com retomada do processo de incubação em 2016. Todavia, devido à rotatividade dos artesãos componentes do coletivo, o

trabalho de incubação realizado foi se perdendo com a saída dos membros. Segundo informações coletadas com o presidente do empreendimento, em fevereiro de 2019, a CAMINHO NOVO tem 11 associados, sendo que a formação realizada pela INTECOOP/UFJF, em 2007, contou com a participação de em torno de 40 associados, restando-se aproximadamente 03 membros que tenham presenciado às atividades iniciais de incubação da INTECOOP/UFJF entre os anos de 2006 e 2011.

Figura 06 – Vista da sede e loja da CAMINHO NOVO



Fonte: INTECOOP/UFJF (2018)

Outra informação trazida pelo presidente da associação é que a saúde financeira do empreendimento impossibilitou, desde 2015, a participação de forma frequente e assídua em feiras e no Fórum Regional de Economia Popular Solidária da Zona da Mata Mineira – FREPSZMM, limitando-se a participações pontuais nas atividades formativas e de comercialização realizadas.

Das atividades realizadas após o retorno do processo de incubação, com base em informações colhidas junto ao presidente do empreendimento (2019) e em pesquisa documental junto à INTECOOP/UFJF(2018), tem-se que no período 2016/2018 ocorreram participações da incubadora nas assembleias da CAMINHO NOVO, com oferta de ações de formação básica em economia solidária, orientação contábil para a resolução de entraves fiscais junto a prefeitura de Matias Barbosa, apoio a realização de eventos para sensibilização da prefeitura e arrecadação de recursos para quitação de despesas fiscais.



Dos empreendimentos investigados, a CAMINHO NOVO é o único em atividade e que conta com uma sede de fato, e não somente um endereço declarado em seus instrumentos constitutivos.

Figura 07 – Interior da sede e loja para comercialização de produtos – CAMINHO NOVO



Fonte: INTECOOP/UFJF (2018)

Entre os objetivos estatutários da associação estão:

- I - Prestar serviços de comercialização para seus associados;
- II - Promover e estimular a realização de compras em conjunto de matérias-primas;
- III - constituir e administrar instalações administrativas, comerciais, de armazenamento e outras;
- IV - Divulgar os trabalhos dos associados;
- V - Participar de feiras, eventos e exposições;
- VI - Promover e estimular a realização de cursos e seminários sobre temas de interesse dos associados;
- VII - criar condições para formação e desenvolvimento de novos produtores artesanais através de oficinas escolas;

VIII - manter serviços de assistência médica, odontológica e educacional ou, com este mesmo objetivo, celebrar convênios,

IX - Filiar-se a outras entidades congêneres em nível regional, estadual ou federal.

Com base nos dados coletados, a CAMINHO NOVO tem tido dificuldades em atender os seus objetivos estatutários, afetando-se a divulgação e participações em feiras e eventos voltados ao artesanato.

#### **1.5.4 ASSOCIAÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS DE ALÉM PARAÍBA – ACRAP UNIDADE RECREIO**

A Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – ACRAP Unidade Recreio é uma associação, como o nome diz, vinculada à associação localizada na cidade de Além Paraíba, mas com unidade de atuação na cidade de Recreio, ambas na zona da mata mineira.

Figura 08 – Usina de Reciclagem e Compostagem a ser utilizada pela ACRAP – Unidade Recreio.



Fonte: ACRAP – Unidade Recreio (2019)

Através de informações fornecidas pelo gestor do empreendimento, a sede de Além Paraíba foi formalizada em agosto de 2011, mas a Unidade Recreio teve o seu início em 2017 quando a administração municipal reativou o funcionamento da Usina de Reciclagem e Compostagem localizada no bairro da Conceição da Boa Vista, na cidade de Recreio. A reativação pautou-se em chamamento público de empreendimentos que tivessem interesse pela iniciativa, sendo a ACRAP contemplada como vencedora.

Ainda que sejam trazidos dados estatutários da sede, o presente estudo só tratará da Unidade Recreio, uma vez que é esse empreendimento que é incubado pela INTECOOP/UFJF.

A ACRAP – Unidade Recreio não é um ente jurídico propriamente dito, já que ainda não conta com CNPJ próprio, sendo os seus objetivos os registrados no estatuto social de agosto de 2011:

I – Realiza em nome próprio, mas em conta dos seus associados e em benefício destes a venda de material reciclável recolhido por estes, sempre buscando através da operação conjunta uma cesso a mercados e preços que não seriam acessíveis individualmente;

II – Organizar em nome próprio, mas a conta de seus associados, serviços de acondicionamento, armazenamento, pesagem, seleção e transporte do material reciclável recolhido até a efetiva disponibilização ao mercado, sempre prezando pelo controle e guarda deste material, bem como pela individualização das quantidades recolhidas e entregues por cada um dos associados, através da geração de créditos;

III – Organizar e manter em nome próprio, mas a conta de sus associados e em benefícios destes, em imóvel próprio, alugado ou cedido por comodato, centro de processamento de material reciclável, bem como a promoção da coletiva seletiva de material reciclável ou reutilizável;

IV – Prestar para os associados serviços de captação de clientes através de técnica de marketing e vendas, oferecendo serviços e materiais conjuntos operados através da associação sob marca única que identificará esta operação da ACRAP;

V – Realizar a coordenação operacional de seus associados na prestação de serviços de recolhimento de materiais recicláveis em concordância com as empresas da região;

VI - Prestar através de seus associados serviços de limpeza, varrição de ruas e logradouros, em órgão público, podendo firmar contrato em nome próprio, mas a conta de seus associados,

VII – Adquirir em nome próprio, mas a conta de seus associados, os insumos e equipamentos necessários ao bom andamento e funcionamento pleno das unidades operacionais:

- a) A ACRAP efetuará suas operações sem objetivo de lucro próprio;
- b) Os associados executarão os serviços contratados pela associação, em conformidade com este Estatuto e o Regimento Interno.

A ACRAP – Unidade Recreio, conforme dados obtidos na pesquisa, apresenta particularidade em relação a sua sede, conforme a fala do seu gestor (2019):

“Esse Estatuto da ACRAP é igual ao de Além Paraíba, mas em Recreio inovamos e temos mais áreas, mas aí, depois, se precisar incluir essas nossas áreas de reciclagem, artesanato e orgânicos a gente vai ver com a INTECOOP/UFJF. Em Recreio somos 10 e em Além Paraíba, 11, sem contar os membros da direção. No total devem dar uns 25.”

Assim, nota-se que a demanda inicialmente levada à INTECOOP/UFJF é a sua adequação jurídica as atividades a serem realizada em Recreio, sendo que as mesmas ainda não



iniciaram até março de 2019 por um erro administrativo na solicitação do licenciamento ambiental, o qual, segundo o gestor da Unidade Recreio, encontra-se em fase final de retificação.

### **1.5.5 ASSOCIAÇÃO PARA CULTIVO ORGÂNICO – MOGICO**

A Associação para o Cultivo Orgânico - MOGICO é um coletivo que reúne produtores orgânicos, técnicos e pessoas interessadas em um viver orgânico, sendo seu acrônimo vindo da expressão “um monte de gente interessada em cultivo orgânico”, os quais incluem valores, princípios e atitudes baseados na liberdade, na democracia, na cooperação e ajuda mútua, buscando o equilíbrio ecológico e o bem estar social, por meio do desenvolvimento de uma agricultura socialmente segura, ambientalmente sustentável e economicamente justa, conforme apurado por documentos fornecidos e entrevistas coletadas junto à MOGICO (2019).

O processo de surgimento do grupo veio de pessoas interessadas em consumir alimentos orgânicos que realizavam compras coletivas e que buscavam por produtores locais, associando-se em novembro de 2013, em Juiz de Fora. Em janeiro de 2019, contava com cerca de 30 a 35 associados entre consumidores e produtores e tem como objetivos:

- I - Congregar e representar os produtores filiados defendendo seus direitos e interesses no cumprimento de sua finalidade e na medida dos recursos disponíveis;
- II - Promover a prática da Agricultura Orgânica e da Agroecologia em toda a sua plenitude e abrangência respeitando e aplicando as Leis, Decretos, Normas e Instruções Normativas que dirigem suas atividades;
- III - estimular o aprimoramento e maior eficiência da produção agroecológica, por meio de assessoria técnica, extensão rural, pesquisas, práticas educativas, conferências, cursos e outros meios que se fizerem necessários;
- IV - Avaliar a Conformidade Orgânica das unidades de produção associadas, de acordo com Legislação pertinente;
- V - Divulgar os valores do produto orgânico e/ou agroecológico;
- VI- Criar meios de comercialização permanente ou temporária da produção orgânica,
- VII - experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivas e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito.

A aproximação da INTECOOP/UFJF aconteceu em novembro de 2016 para a realização de uma feira orgânica no campus universitário, sede, da UFJF, sendo que em março de 2019 a MOGICO realizava duas feiras semanais, conforme figura 09.

Figura 09 – Cartaz de divulgação das feiras do MOGICO.



Fonte: MOGICO (2019)

A INTECOOP/UFJF (2018) relata que já assessorou a associação no desenvolvimento do seu site institucional, com a sua identidade visual, além de terem feito fotos das propriedades e criado um banner de divulgação das suas feiras.

A MOGICO divide-se em grupos de trabalho elencados na figura 10.

Figura 10 – Grupos de Trabalho do MOGICO



Fonte: elaborado pelo autor com base em entrevista com o gestor da MOGICO (2019).

Cada grupo apresenta a sua atribuição, sendo o de certificação, o qual visa garantir o origem da produção; o de comunicação, responsável pela divulgação; o de feira, responsável pela comercialização dos produtos; o de formação, o que visa criar possibilidade de desenvolvimento para produtores e consumidores, tanto na parte de produção quanto na parte de relação interpessoal e o de produção, que reúne os produtores, discriminados na figura 10.

### **1.5.6 ASSOCIAÇÃO QUILOMBOLA COLÔNIA DO PAIOL – AQUIPAOL**

A comunidade quilombola Colônia do Paiol está localizada no município de Bias Fortes, a cerca de 13 km do centro de cidade, e é composta por aproximadamente de 120 a 130 famílias, sendo que a Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL conta com em torno de 30 membros e, desses associados, 16 tem algum cargo dentro das diretorias ou no conselho fiscal.

De acordo com dados levantados na pesquisa (2019), a comunidade foi constituída a partir da doação de terras, por parte do fazendeiro José Ribeiro Nunes, a nove de seus escravos, através de seu testamento. Documento este que, além de confirmar e registrar tal doação, concedia aos escravos beneficiados, e seus descendentes, o direito de morar e usufruir do cultivo daquelas terras, as quais segundo o registro, se tornaram, desde então, invendáveis e inalienáveis. Contudo, as informações acerca do direito às terras só se confirmaram, e chegaram ao conhecimento da atual geração de Colônia, através de uma tese elaborada por Antônio Djalma da Silva em 2005. Silva (2005) pesquisou e descobriu, na comarca de Barbacena - MG, documentos que asseguravam os direitos de usufruto daquele território a seus moradores. Até então, eles se baseavam nos discursos de seus antepassados, quanto à posse daquele terreno. No entanto, durante o período que antecedeu a referida tese, a comunidade sofreu diversas perdas territoriais.

A Colônia do Paiol conta com a certificação da Fundação Palmares, mas ainda lhe é necessária que seja realizada a demarcação de terras pelo INCRA. Vale ressaltar a relevância de tal feito visto que, a partir dele, as famílias que ali residem podem otimizar a redistribuição do espaço que ocupam e aumentarem o cultivo da terra.

Os moradores que não trabalham em Bias Fortes ou região, vivem de subsistência, através do trabalho no cultivo e plantação de abóbora, milho, feijão e da produção local.

Entre 2016 e 2018, período no qual iniciaram-se os trabalhos de incubação, a INTECOOP/UFJF, não realizou trabalhos frequentes de acompanhamento em razão dos mais de 90 km de distância, sendo mais de 10 km em estradas precárias de terra. Contudo, foram

realizadas visitas em 2016 e 2018 e os encontros durante a Troca de Saberes, evento realizado pela Universidade Federal de Viçosa em 2017 e 2018.

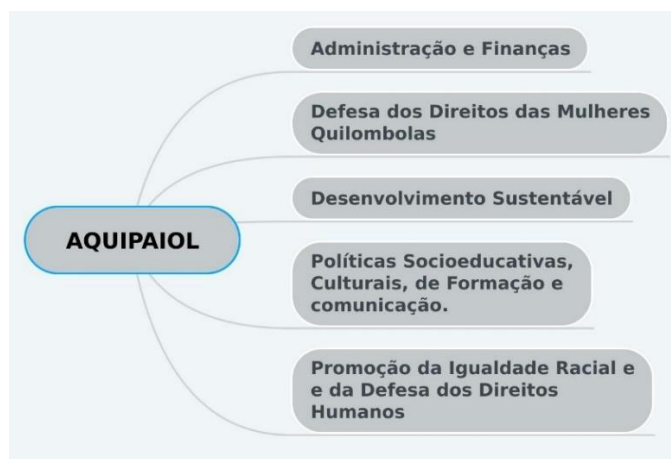
Figura 11 – Visitas realizadas pela INTECOOP/UFJF



Fonte: INTECOOP/UFJF (2018)

A AQUIPAOL foi formalizada em 2007, contudo não houve o envio do seu Estatuto Social ou a localização do mesmo nos arquivos virtuais da INTECOOP/UFJF, sendo a sua estrutura informada em entrevista realizada em janeiro de 2019, conforme figura 12 a seguir.

Figura 12 – Diretorias da AQUIPAOL



Fonte: elaborado pelo autor com base em relatos da AQUIPAOL (2019).

Ainda que não tenha sido fornecido o Estatuto Social da AQUIPAOL, para a menção dos seus objetivos estatutários e elucidação das atribuições de cada diretoria, a ausência de tais dados não afetou a realização da pesquisa.

### 1.5.7 FEIRA É DAQUI

A Feira é Daqui é o único empreendimento entre os estudos que ainda é um grupo informal composto por 24 empreendimentos devidamente regularizados que a compõe, sendo vedada a concorrência interna dos produtos comercializados, conforme um documento assinado pelos seus integrantes em novembro de 2018. Não há a figura de presidente neste empreendimento de economia solidária, mas sim um conselho composto por 05 membros que deve ser renovado em pelo menos dois terços a cada ano.

Apesar da assinatura do documento só ter ocorrido no final de 2018, o documento ratifica as regras que estão impostas aos membros, sendo que a primeira edição da Feira é Daqui aconteceu em 15 de setembro de 2017, através de uma parceria com a Secretaria Municipal de Agropecuária e Abastecimento para a realização de uma feira semanal no Parque Halfeld, região central de Juiz de Fora.

Figura 13 – Imagem de divulgação – Feira é Daqui



Fonte: Feira é Daqui (2019)

A Feira é Daqui, conforme dados coletados nesta pesquisa, se propõe a ofertar uma alimentação inclusiva para celíacos, diabéticos, pessoas com restrições alimentares, pessoas seguindo protocolos nutricionais ou aqueles que desejam consumir alimentos agroecológicos, sem conservantes e produzidos localmente, nas palavras de um dos gestores do empreendimento (2019):

“A gente tem os objetivos, que podem ser entendidos como a nossa missão, que oferecer alimentos diferenciados da culinária inclusiva, onde a restrição ao glúten é absoluta. Entram produtos com ou sem leite, ovos, açúcar, soja e outros alérgenos. Todos, porém, devem cumprir a condição ‘sem glúten’, inclusive respeitando a barreira de contaminação cruzada. Ou seja, não podem ser produzidos em ambientes onde se manipula o trigo e outros cereais que contêm glúten (centeio, cevada, malte, aveia contaminada por glúten) e também oferecer produtos in natura isentos de veneno (agrotóxicos). Tais produtos devem ser certificados como ‘orgânicos’ ou agroecológicos’. Sem essas identificações não podem participar.”



Figura 14 – Movimentação de uma feira da Feira é Daqui



Fonte: Feira é Daqui (2019)

Após completar um ano em setembro de 2018, a Feira é Daqui sentiu a necessidade de profissionalizar-se como empreendimento da economia solidária, razão pela qual iniciou um contato preliminar com a INTECOOP/UFJF em outubro de 2018, não estando ainda participando ativamente das atividades de incubação, mas tal empreendimento é importante para a análise já que foram obtidas percepções mais iniciais enquanto expectativas, contrariamente a grupos com relacionamento mais antigo com a INTECOOP/UFJF, como CAMINHO NOVO e FECOSOL.

Ainda que sua intenção seja amadurecer como grupo, não deseja formalizar-se enquanto Feira é Daqui, mas sim tornar-se uma feira realizada por uma associação que está sendo criada, a Associação de Inclusão Alimentar e Bem-Estar da Zona da Mata Mineira - Bem-Te-Vida.

A Feira é Daqui, possui objetivos mais sintéticos em relação a Bem-Te-Vida:

I - Oferecer alimentos diferenciados da culinária inclusiva, onde a restrição ao glúten é absoluta. Entram produtos com ou sem leite, ovos, açúcar, soja e outros alérgenos. Todos, porém, devem cumprir a condição 'sem glúten', inclusive respeitando a barreira de contaminação cruzada. Ou seja, não podem ser produzidos em ambientes

onde se manipula o trigo e outros cereais que contém glúten (centeio, cevada, malte, aveia contaminada por glúten),

II - Oferecer produtos in natura isentos de veneno (agrotóxicos). Tais produtos devem ser

certificados como 'orgânicos' ou 'agroecológicos'. Sem essas identificações não podem

participar.

Já a associação Bem-Te-Vida intenciona ter um escopo maior de atuação:

I – Promover atividades e eventos, tais como feiras, bazares, bingos beneficentes, rifas, sorteios e campanhas de caráter educativo e informativo que permitam a conscientização sobre a Doença Celíaca e os males provocados pelo glúten, assim como outras intolerâncias alimentares, de qualquer origem;

II – Promover a capacitação de seu público alvo, incluindo os não associados, através de cursos, oficinas, palestras e conferências, além de outras ações que atendam os objetivos da associação;

III – orientar a comunidade em geral quanto à prevenção, diagnóstico precoce e tratamento da Doença Celíaca e outras intolerâncias alimentares visando à proteção e promoção da saúde individual e da família, por meio de profissionais habilitados;

IV – Promover ações junto a comunidades carentes;

V – Estabelecer parcerias e intercâmbios com entidades públicas ou privadas para atendimento de suas finalidades;

VI – Atender, prioritariamente, as pessoas com restrições alimentares e seus familiares;

VII – promover, por vários meios, a conscientização de profissionais de cantinas de escolas públicas e privadas, bem como líderes comunitários;

VIII – atuar junto às entidades organizadas e representativas de hotéis, bares e similares na conscientização e criação de iniciativas com vistas à proteção das pessoas detentoras de algum tipo de intolerância alimentar;

IX – Incentivar e orientar a criação de novas associações que visem à defesa de interesses correlatos, incluindo a possibilidade de firmar parcerias, por meio de termo próprio;

X – Estimular a realização de pesquisas referentes à Doença Celíaca, intolerância ao glúten, bem como outras intolerâncias alimentares;

XI – incentivar a constituição de fundos para sustentabilidade das suas próprias ações,

XII – incentivar quaisquer iniciativas públicas e particulares que tenham por fins sustentar e desenvolver os objetivos da entidade.



Alguns dos objetivos da Associação Bem-Te-Vida englobam pontos que a Feira é Daqui mencionou na coleta de dados, contudo depende de apoio técnico para saberem como proceder, ansiando conseguir com a INTECOOP/UFJF os meios pelos quais seus planejamentos possam ser postos em prática, como será melhor detalhado quando da análise dos dados na terceira seção deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao tratar-se das ITCPs é necessário que se tenham alicerçados os pilares fundantes de cooperativismo e economia solidária. Entretanto, deve-se também debruçar-se sobre o alcance do conceito de cooperativas, para a correta aceção do mesmo neste trabalho, e devem ser feitas considerações acerca da gestão estratégica, visando a sua delimitação de escopo nesta dissertação.

### 2.1 COOPERATIVISMO

O conceito de cooperação pode ser entendido de forma dúplice: como uma ação ou como uma instituição (ESCHENBURG, 1983 apud VALADARES, 2003). Do ponto de vista da ação é uma movimentação de unidades econômicas, personificadas como naturais ou jurídicas, buscando uma finalidade comum, onde as atividades individualizadas somam-se para a meta proposta, não havendo competição entre si, há um paralelismo e um mutualismo nas ações. Do ponto de vista institucional é uma organização/instituição denominada cooperativista. Ela já tem objetivos mais delimitados, almejando-se a emancipação e expansão socioeconômica, tendo por base da gestão, educação e solidariedade. Não se trata mais de um mero aglomerado de pessoas com uma ação comum em mente, mas um agrupamento institucionalizado que se utiliza dos meios materiais e financeiros disponíveis para reorganizar a sua relação com o mercado, a produção e a sociedade.

Pensando em cooperação como instituição, Valadares (2003) traz que as primeiras cooperativas no mundo moderno tiveram suas origens na Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, visando garantir acesso ao trabalho e condições mínimas de existência. As iniciativas pioneiras foram na Escócia, com Fenwick em, 1761, Govan em 1777 e Darvel em 1840; na França com Lyon em 1835; na Inglaterra com Rochdale em 1844 e na Alemanha com Chemnitz em 1845. No Brasil, são citadas como primeiras cooperativas: Cooperativa de Consumo de Funcionários Públicos de Ouro Preto, MG (1889); Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, SP (1891); Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro (1894); e a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, PE (1895).

Tradicionalmente, sendo consequência das ações realizadas por Owen, imputa-se a experiência de Rochdale como a primeira cooperativa moderna em razão da sua base moral e de conduta que espelham os princípios do cooperativismo atual. Em Pinho (2004), temos que o pioneirismo dessa experiência deve-se a redação do estatuto social que consolidava objetivos

mais amplos para o empreendimento e tinha as suas bases em normas igualitárias e democráticas para a criação, gestão e expansão da cooperativa. Sua estrutura e organização foram tão relevantes que a Associação Cooperativa Internacional (ACI – ICA em inglês), criada em Londres em 1895, analisou e debateu sobre Rochdale nos congressos internacionais de 1937 e 1966, adotando universalmente suas bases como princípios cooperativistas: adesão livre; gestão democrática; distribuição de sobras líquidas; taxa limitada de juros ao capital social; criação de fundos para a educação dos cooperados e público em geral; e cooperação entre cooperativas.

Sandroni (1996) já trouxe de forma mais sintética o que esmiuçaram Valadares (2003) e Pinho (2004), citando que o cooperativismo surge como uma medida que não se define como capitalista ou socialista, apesar das suas origens remeterem as propostas dos denominados socialistas utópicos.

Em 1995, a ACI<sup>1</sup> atualiza os princípios do cooperativismo trazendo os seguintes:

1) Adesão voluntária e livre: isso implica que os indivíduos não devem ser coagidos em membros cooperativos. Em vez disso, sua participação como membros ativos e responsáveis deve basear-se em uma compreensão clara dos valores para os quais a cooperativa foi fundada e apoiarem esses valores. Ao mesmo tempo, enquanto a adesão é aberta, o princípio supõe que o membro é capaz de usar os serviços prestados e está disposto a assumir as responsabilidades de adesão. Este princípio reconhece que algumas cooperativas podem restringir a associação com base na capacidade de usar a cooperativa ou em um limite para o número de membros que a cooperativa pode efetivamente servir. A ideia importante aqui, no entanto, é que as cooperativas não discriminam membros potenciais com base em suas características inerentes (social, racial, política, religiosa ou gênero).

2) Gestão democrática pelos membros: com base no princípio da adesão aberta e voluntária, o princípio do controle democrático dos membros define a forma como os membros tomarão decisões. Assume que os membros irão participar na definição de políticas e dar uma orientação ampla às atividades da cooperativa de forma que nenhum membro tenha uma "voz" maior do que qualquer outro membro. Este princípio está intimamente relacionado com o pressuposto de um membro equivale um voto. Todavia, há uma atenção específica às estruturas de votação potencialmente diferentes que podem ser implantadas em cooperativas secundárias. Quando as cooperativas são membros de cooperativas secundárias, o voto paritário pode resultar em desigualdades substanciais para os membros individuais das cooperativas que a compõe. Exemplificando: se uma cooperativa primária de 1.000 membros e uma cooperativa primária de 25 membros formam uma cooperativa secundária de

---

<sup>1</sup> ICA News, Nº. 5/6, 1995, com contribuição da Cooperative Grocer Network (CGN).

distribuição e se o voto fosse *per capita*, os 25 membros da cooperativa menor teriam claramente uma voz proporcional muito inferior que os 1.000 membros. O princípio aborda a possível necessidade de diferentes procedimentos de votação no nível do distribuidor para que a votação seja democrática.

3) Participação econômica dos membros: este princípio aborda diretamente o problema muito difícil da aquisição de capital pelas cooperativas em montantes suficientemente para competir efetivamente com grandes indústrias globais. Ao longo de sua história, as cooperativas foram construídas na premissa de que o capital é um servo da empresa, e não o mestre. As atividades cooperativas são organizadas para atender às necessidades dos membros, e não para acumular capital nas mãos dos investidores. No passado, o princípio do capital como servente levou à crença de que os recursos gerados por empresas cooperativas lucrativas deveriam ser mantidos pela cooperativa, em vez de se concentrar nas mãos dos proprietários de capital, ao limitar rigorosamente o retorno aos fundos investidos. A fim de reter o caráter democrático da empresa, espera-se que os membros das cooperativas contribuam com capital de forma equitativa e controle democraticamente a capital do negócio. Para reter a natureza centrada na comunidade da empresa e a crença de que a força vem da união de recursos para se envolver em autoajuda mútua, existe uma expectativa subjacente de que uma parte do capital da cooperativa deve ser de propriedade coletiva de todos os membros. Finalmente, o princípio também orienta os membros sobre os possíveis usos dos excedentes gerados pela empresa, mencionando especificamente o reinvestimento cooperativo e as reservas, descontos patronais e outras atividades aprovadas pelos membros.

4) Autonomia e independência: este princípio enfatiza que as cooperativas devem ser livres de intervenção dos governos ou de outras fontes, para que os membros possam controlar seu próprio destino, ainda que a iniciação e o apoio do governo tivessem sido necessários para iniciar os empreendimentos cooperativos. Não deve ocorrer o controle de forma externa, em nenhum dos seus estágios.

5) Educação, formação e informação: a educação cooperativa é mais do que publicitar produtos ou distribuir informações, é fundamental que haja a participação efetiva e informada dos membros, que está no cerne da definição cooperativa. Significa envolver as mentes de membros, líderes eleitos e gerentes para compreender plenamente a complexidade e a riqueza do pensamento e da ação cooperativa. O princípio destaca a importância de educar os jovens e líderes de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação. Se as cooperativas devem fazer parte da solução para muitos dos problemas do mundo, as pessoas não devem estar conscientes apenas do conceito, mas devem apreciá-lo e estarem dispostas a participar dele. Esse envolvimento ativo não ocorrerá se as pessoas não entenderem a empresa cooperativa.

6) Intercooperação: As cooperativas baseiam-se no pressuposto de que há força na autoajuda mútua e que a cooperativa tem uma responsabilidade coletiva pelo bem-

estar de seus membros. Além disso, as cooperativas individuais se esforçam para criar um movimento cooperativo unido trabalhando com outras cooperativas para melhorar o bem-estar coletivo, articulando valores de comportamento pessoal e ético que os cooperadores atualizam em seus empreendimentos. Há a descrição do tipo de pessoas que nos esforçamos para ser e os traços que esperamos incentivar - honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidar dos outros - através da cooperação. Há a ênfase a importância das relações honestas no mercado: medições precisas, qualidade confiável e preços justos. As cooperativas devem manifestar os valores da responsabilidade social e cuidando para com os outros, refletindo a preocupação com a saúde e o bem-estar dos indivíduos dentro das comunidades e o compromisso de ajudá-los a se ajudar.

7) Interesse pela comunidade: baseado nos valores da responsabilidade social e do cuidado com os outros, este princípio articula o interesse cooperativo em contribuir com uma sociedade melhor em geral. Ao assumir a posse de partes da economia, os membros da cooperativa estão afirmando que podem atender as suas necessidades e as necessidades dos outros melhores do que estão sendo atualmente atendidas. Como o esforço é mútuo, os membros da cooperativa entendem que o ganho de um é o ganho de todos, sendo o todo entendido de forma global, envolvendo a comunidade em geral. Este princípio é centrado na proteção ambiental, bem como no desenvolvimento sustentável, buscando economizar os recursos naturais do mundo e, portanto, proteger as necessidades fundamentais das gerações vindouras. (ICA News, Nº. 5/6, 1995)

Apesar de serem a base do cooperativismo até hoje, as sete facetas apresentadas devem ser sopesadas com a Teoria Econômica da Cooperação, também conhecido como Teoria de Munster, por ter sido desenvolvida por um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Munster, na Alemanha. Valadares (2003, p. 21) traz os seguintes pressupostos:

- 1) “a cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência (tal como afirmam as outras teorias cooperativistas); ao contrário, permite aos fracos desenvolverem-se dentro da economia competitiva;
- 2) os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual – que é a capacidade equilibradora da cooperativa;
- 3) a cooperativa adquire sua própria importância econômica, independentemente das unidades econômicas dos associados;
- 4) os dirigentes (conselheiros de administração, diretores e gerentes) atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; suas rendas e seu prestígio devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados; daí, a necessidade de fiscalizar a gestão

empresarial e estabelecer controles institucionalizados contra ações negativas dos membros (como sabotagens na entrega de produtos, afastamento, etc.);

5) entre os associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estatutárias – que legitimam essa lealdade – e não solidariedade cega – tal como preconizam as outras teorias cooperativistas.”

Ao alinhar a Teoria da Cooperação Econômica com os Princípios do Cooperativismo tem-se que são interesses individuais e individualizados que geram o agir coletivo e ainda que a cooperativa venha a ser um organismo próprio, as forças de interesse continuarão a agir em seu interior, devendo haver atenção a elas para que o cooperativismo não seja desnaturado.

Retomando a Sandroni (1996), o cooperativismo é uma doutrina que visa a resolução de problemas sociais por meio da criação de unidades cooperativas, as quais devem ser pautadas pela liberdade de seus indivíduos, com participação igualitária sob os bens produzidos em conjunto, sendo também responsáveis pela gestão da produção. O autor segue descrevendo a constituição dos empreendimentos cooperativos com direção pelas pessoas que se reúnem com um objetivo comum de desenvolverem alguma atividade econômica ou prestação de serviços de forma direta aos seus públicos alvos, logo, sem intermediadores.

Vale ressaltar que o cooperativismo, segundo Rios (1987), poder vir a atender interesses antagônicos, uma vez que sua conceituação perpassa a reunião de pessoas voltadas a uma realização de cunho econômico, desta maneira, ele, por si só, não garantirá uma função niveladora da diferenciação entres classes, já que pode haver o cooperativismo tanto para aqueles que sejam pobres, quanto para aqueles que são ricos.

Assim como Rios (1987) que traz que o cooperativismo pode ser associado erroneamente ao nivelamento de classes, Singer (2002) reflete que essa tentativa de possibilitar soluções que não sejam capitalistas são, em uma análise mais detalhada, tentativas ingênuas de substituição do método capitalista, o qual responde a novas mudanças impondo os seus interesses. Desta forma, ainda em Singer (2002), a mera associação cooperativa é uma organização que pode vir a ser fadada ao fracasso pois, em geral, ou padecem pela falta de conhecimento técnico da ciência cooperativista ou carecem de uma base sólida para que sejam economicamente viáveis.

Desta maneira, atentando-se para a ressalva de Rios (1987) e Singer (2002), o êxito dos empreendimentos ditos cooperativos quando relacionado à emancipação econômica e/ou social de indivíduos, necessita de uma análise conjunta com as teorias atinentes à economia solidária e uma breve consideração sobre Gestão Estratégica, as quais serão tratadas oportunamente neste

trabalho. Passa-se a estudar, como desdobramento do cooperativismo, o regramento das cooperativas no ordenamento brasileiro.

## 2.2 COOPERATIVAS

No ordenamento jurídico brasileiro, segundo a Lei nº 5.764/1971, cooperativa<sup>2</sup> é uma sociedade empresária de pelo menos 20 pessoas físicas<sup>3</sup> que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro, não sendo passível de qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público<sup>4</sup>, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I. adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II. variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III. limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV. inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V. singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI. quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII. retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII. indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX. neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X. prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

---

<sup>2</sup> As sociedades cooperativas podem ser singulares; cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; e confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades, mas nesta dissertação serão abordadas somente as cooperativas singulares, as quais serão simplesmente denominadas como cooperativas.

<sup>3</sup> Excepcionalmente é permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

<sup>4</sup> Art. 2º da Lei nº 9.790/1999.

XI. área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Na cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada, sendo subsidiária com relação a terceiros, tendo o Código Civil Brasileiro, no Capítulo VII, complementado as suas características:

- I. variabilidade, ou dispensa do capital social;
- II. concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III. limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV. intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V. quórum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI. direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII. distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- VIII. indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Da investigação normativa desponta a Lei nº 9.867/1999, a qual define os requisitos para que se tenha uma cooperativa social, sendo aquela constituída com a finalidade de inserir pessoas em desvantagem<sup>5</sup> no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos, e incluem entre suas atividades: a organização e gestão de serviços socio sanitários e educativos; e o desenvolvimento de atividades agrícolas, industriais, comerciais e de serviços.

A lei citada inova ao ponto de possibilitar que as pessoas em desvantagem no mercado econômico possam, quando e se instituírem uma cooperativa, simplesmente ostentar um título de cooperativa social. Nada mais. Simplesmente uma obrigação de utilizar a denominação “cooperativa social” em sua denominação e razão social. Não há na sua lei de criação sequer um benefício tributário ou fiscal, sendo que a tentativa de isenção previdenciária foi arquivada por inadequação financeira e orçamentária – Projeto de Lei da Câmara dos Deputados de nº

---

<sup>5</sup> Os deficientes físicos e sensoriais; os deficientes psíquicos e mentais, as pessoas dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, e os egressos de hospitais psiquiátricos; os dependentes químicos; os egressos de prisões; os condenados a penas alternativas à detenção; ou os adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo.



6.358/2003. Contudo, somente em 2013 que foi instituído o Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social - Pronacoop Social, o qual possibilitou a criação de políticas públicas que, após 14 anos, passaram a justificar a denominação “cooperativa social”.

Por fim, do ponto de vista legal, mostra-se necessário fazer menção ao Decreto nº 7.357/2010, posto que ele traz o que é incubadora de cooperativas populares, sem, contudo, definir cooperativas populares. Tem-se que empreendimentos econômicos solidários são organizações de caráter associativo que realizam atividades econômicas, cujos participantes sejam trabalhadores do meio urbano ou rural e exerçam democraticamente a gestão das atividades e a alocação dos resultados. Por sua vez, a incubação desses empreendimentos é dada pelo conjunto de atividades sistemáticas de formação e assessoria que abrange desde o surgimento até a conquista de autonomia organizativa e viabilidade econômica dos empreendimentos econômicos solidários. Todavia, há uma elevação ao grau de incubadora de cooperativas populares quando essas organizações que desenvolvem as ações de incubação de empreendimentos econômicos solidários também atuam como espaços de estudos, pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas para a organização do trabalho, com foco na autogestão.

Nota-se que há uma confusão entre empreendimentos econômicos solidários e cooperativas populares. Ainda que cooperativas populares sejam empreendimentos econômicos solidários, o inverso não é verdadeiro. Empreendimentos econômicos solidários podem assumir variadas formatações, tais como cooperativas, associações, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de troca, redes e centrais (CULTI, 2014). Ainda que da perspectiva técnico-jurídica essa opção de equiparação não seja a mais acertada, essa imprecisão mostra-se salutar, possibilitando que demais estruturas jurídicas além das cooperativas *stricto sensu* sejam inseridas dentro de uma incubadora de cooperativas populares.

Esse raciocínio jurídico mostrou-se pertinente para justificar a opção de investigação que não verificou se as “cooperativas populares” que serviram de base ao estudo são de fato cooperativas de acordo com o ordenamento jurídico pátrio. Não se busca fazer uma cruzada pelo apreço ao preciosismo técnico, mas sim buscar como é a relação da INTECOOP/UFJF com os empreendimentos incubados, sendo entendidas como cooperativas *lato sensu*. Ademais, cooperativa *sctrieto sensu* incubada pela INTECOOP/UFJF, em dezembro de 2018, era somente uma, sendo os demais empreendimentos solidários associações (08), movimentos sociais (01) ou não formalizados (01). Um dos fatores explicativos para tal é o fator limitador legal de uma quantidade mínima de 20 membros para que haja uma cooperativa.

Depois de delimitado o sentido que se dá a cooperativas populares, tem-se a definição mais sintética e pertinente em Cançado (2004, p.44) ao declarar que elas são “organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política.” Economicamente é uma extensão da propriedade do cooperado; socialmente é o caminho do meio entre o socialismo e o capitalismo; e politicamente como um processo emancipatório de protagonismo do cooperado, visando fugir da exclusão social (CANÇADO, 2004).

A busca de alternativas para a exclusão social (CANÇADO, 2004) é reforçada pela UFRJ/ITCP (2018), a qual cita que as cooperativas populares se relacionam com essa transformação social ao mobilizarem e promoverem a formação de agrupamentos que gerem trabalho e renda, mitigando realidades sociais excludentes.

Conforme tratou-se no tópico sobre cooperativismo, Sandroni (1996) vislumbra a visão de redução dos intermediários com a constituição de empreendimentos cooperativos, já Maia (2007) expande tal visão ao trazer que ligação direta com público alvo das cooperativas populares favorece a emancipação econômica e social das comunidades mais carentes já que há a apropriação do valor gerado pelo seu próprio trabalho.

A evolução do cooperativismo genérico que possa atender ricos e pobres, o qual é ressaltado em Rios (1987), pode ser realizada através dos estudos de Sandroni (1996), Cançado (2004), Maia (2007) e da UFRJ/ITCP chegando-se a uma corrente denominada cooperativismo popular, sendo que para Oliveira (2003), o cooperativismo popular exige a cooperação, a autogestão e a busca de alianças estratégicas que combatam a pobreza e a exclusão social. O autor continua afirmando que essa corrente pressupõe a luta pelo exercício fundamental da cidadania, sendo que no Brasil o cooperativismo popular convencionou-se denominar economia solidária.

### **2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Economia solidária e cooperativismo são conceitos que se alinham, mas que não se confundem, bem como alertou-se com Rios (1987). O primeiro é uma alternativa ao modo capitalista de produção e geração de renda, sendo “outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual” (SINGER, 2002) e o segundo trata do “conjunto abstrato de regras que disciplinam e orientam

a distribuição dos ganhos e das perdas econômicas do processo econômico interno e externo da organização cooperativa” (VALADARES, 2003, p. 93).

Segundo Singer (2002), Robert Owen é o idealizador do projeto social que busca alinhar ganhos com superação da exclusão social e repartição igualitária da renda. Owen propôs leis de proteção trabalhista com limitação de jornadas e vedação ao trabalho infantil em meados de 1800 e ainda que tivesse um custo superior com seus funcionários em relação aos seus pares empresários, conseguia obter maior produtividade e lucros maiores. Owen ganhou notoriedade internacional em 1817, criando as bases das Aldeias Cooperativas – voltadas para as pessoas que estavam em situação de pobreza e desemprego do pós-guerra. Tais comunidades produziam para a sua subsistência e havia a comercialização do excedente com outras aldeias por meio de escambo. Esses ideais foram desenvolvidos fazendo com que houvesse o surgimento das primeiras cooperativas owenistas, as quais não visavam o lucro, fazendo com que o comércio não fosse realizado nos moldes tradicionais. Para circular a mercadoria criaram-se bazares e clubes de troca com a sua própria dinâmica e moeda. Essa moeda própria foi uma evolução ao escambo já que “os bens oferecidos à venda eram avaliados pelo tempo médio que um trabalhador padrão levaria para produzi-los” (SINGER, 2002, p.31). Essa unidade monetária era chamada de notas de trabalho.

Logo, é pelas condições geradas pelo capitalismo que as raízes da economia solidária são fundadas no século XIX, com o surgimento do cooperativismo, buscando-se condições de desenvolvimento econômico.

Os ideais do cooperativismo e da economia solidária chegam ao Brasil conjuntamente com os emigrantes europeus no século XX, passando a ter mais inserção entre 1980 e 1990 com a falência de empresas e a instabilidade nos empregos (SINGER, 2002), fazendo com que os trabalhadores conduzissem a outrora massa falida ou montassem cooperativas como uma alternativa à exclusão do mercado de trabalho formal.

Assim como Singer (2002), outros teóricos defendem a economia solidária, citando-se alguns: França Filho (2002) e Gaiger (2003) por entenderem que seria um fenômeno resultante de múltiplas variáveis que levariam à emancipação da produção e das relações sociais em um sistema capitalista; Santana Júnior (2007) e Tiriba (2008), os quais compreendem como sendo um clamor e movimento das camadas sociais e Coraggio (2002) que finaliza que essas estratégias pautam-se pelo alinhamento do conhecimento científico e popular, para a construção de uma economia mais plural.

Em França Filho (2002) encontramos que o projeto de economia solidária é um movimento multiforme pela sua característica de poder se enquadrar como comércio justo, como finança solidária, uma economia sem dinheiro e empresas sociais. O comércio justo está baseado no encontro de canais de distribuição da produção a um preço considerado justo para o pequeno produtor, visando eliminar ao máximo o número de intermediários entre o produtor e o consumidor. A finança solidária é a possibilidade de democratização do acesso ao crédito para aqueles que tradicionalmente não o teriam em razão da seletividade verificada e pela limitação da oferta ocasionada pela busca de rentabilidade pelas instituições financeiras, viabilizando que pessoas excluídas do sistema bancário criem seu próprio emprego. Já uma economia sem dinheiro é aquela baseada em uma moeda fictícia criada para mensurar valor em experiências de a autoprodução coletiva, os sistemas de trocas locais ou redes de trocas recíprocas de saberes. Finalizando com a conceituação de empresas sociais como aquelas nas quais a propriedade abarca uma multiplicidade de atores, os quais podem participar das estruturas de poder, sendo que os serviços das empresas sociais servem ao interesse da coletividade, criando-se externalidades positivas e/ou garantindo o acesso igualitário aos serviços e bens que ela desenvolve.

Ainda segundo o autor, essa característica multiforme está cada vez mais articulada entre os mais variados segmentos da sociedade, mas sempre tendo destaque para a constante reflexão acerca da relação economia e sociedade, traduzindo-se em uma preocupação acerca da mercantilização da sociedade. Logo, seria um fenômeno resultante de múltiplas variáveis que levariam à emancipação da produção e das relações sociais no sistema capitalista, ultrapassando objetivos puramente econômicos.

No mesmo sentido, Gaiger (2003) traz que o poder emancipatório reside em três aspectos quando corretamente implementados: uso das bases técnicas herdadas do capitalismo, focando-se em seus objetivos de maneira que possam ser apropriadas pelo modo de produção social e solidário; utilização do trabalho associado que possibilite um diálogo positivo entre os seus integrantes sem subordinação; e a resistência as pressões do ambiente econômico que tentem enfraquecer a lógica de cooperação, troca e relações de intercâmbio de conhecimentos.

Ainda coadunando com os dois autores anteriores, Santana Júnior (2007) traz a economia solidária pode ser entendida como a estratégia das camadas sociais que buscam alternativas ao emprego formal, seja pela sua ausência dele ou pela sua inviabilidade. Ele agrupa as estratégias em três níveis: o de sobrevivência, quando a atividade visa atender uma

emergência transitória e permite apenas satisfazer as necessidades básicas em termos de simples sobrevivência fisiológica; a de subsistência, quando são satisfeitas necessidades além da sobrevivência, mas sem nenhuma acumulação ou crescimento; e por fim, a de vida, sendo pautada pela valorização dos ideais de liberdade, companheiros ou autogestão, ou por considerar que outras alternativas, em razão do grau de escolaridade ou faixa etária, não estejam disponíveis, independente de qual caso seja, as iniciativas empreendidas são consideradas como uma opção permanente, buscando-se o crescimento além da mera subsistência

Assim como Santana Júnior (2007), Tiriba (2008) também traz que a economia solidária pode ser uma estratégia de vida, mas para tal, tem que haver a formação emancipadora dos trabalhadores para que se tornar os dirigentes dos seus trabalhos, sem com isso desconsiderar, mas sim agregando, a cultura e a educação populares. Com isso, o autor vislumbra que a economia solidária não é somente um enfrentamento de situações de desemprego ou ausência de renda, mas um modo de agir que comporta ações não bipolarizadas simplesmente entre os detentores do capital e os detentores da força de trabalho.

A formação emancipadora de Tiriba (2008) encontra-se sintetiza no ensinamento de Coraggio (2002) que a enquadra como um desafio:

Um desafio da Economia da Solidariedade é esse encontro entre o conhecimento científico, técnico, codificado, muito sistematizado, porém hipotético, e o conhecimento prático das pessoas, com o qual elas resolvem os problemas do dia-a-dia. É perceber essas visões de mundo contrastadas com as visões dos cientistas.” p. 37.

Coraggio (2002) cita que a construção da economia solidária, dita como uma economia mais plural, deve estar fundada na solidariedade, a qual garante o seu caráter plural. Contudo, assim como foi pontuado ao abordar-se a Teoria Econômica da Cooperação<sup>6</sup>, o autor entende que a solidariedade surge de interesses particulares, mas que devem construir um interesse geral que se torne um valor, uma relação de vinculação, na qual a pessoas sejam solidárias com os demais porque isso também será vantajoso para elas.

Já alguns dos adversos à economia solidária tratam-na como uma utopia experimental (VAINER, 2000), sem condição de ter essa força emancipadora que supõe (QUIJANO, 2002),

---

<sup>6</sup> Vide item 2.1 deste trabalho.

sendo um retrocesso ideológico (WELLEN, 2008) que pode vir a atuar como mero paliativo aos grandes problemas trazidos pelo capitalismo moderno (BOMFIM, 2001).

A utopia experimental de Vainer (2000) seria uma vivência que se limitaria no tempo e na qualidade daquilo que se pretende como uma alternativa ao capitalismo, sem ser um projeto de alcance global, já que não seria possível construir um projeto de solidariedade social que fosse alternativo à economia e às suas leis, pautadas pela economia capitalista. Para esse autor, a expressão “economia solidária” é algo de fundo estritamente ideológico e destinado ao controle político dos miseráveis.

De acordo com o posicionamento da Quijano (2002), tais miseráveis não conseguirão sair da sua condição de miserabilidade em razão da economia solidária não possuir essa força emancipadora que acredita ter. O autor justifica a ausência desta força já que nenhuma das intencionais propostas alternativas à produção capitalista estão pautadas em questionamentos radicais ao padrão de poder do próprio capitalismo, o qual se mostra poderoso, flexível e adaptável.

A falta de questionamento radicais desaguarda no retrocesso ideológico:

“Tal como acontece com autores que advogam a economia solidária”, a mistificação presente em análises restritas a aspectos singulares da realidade proporciona um reflexo falso das possibilidades concretas de superação do sistema capitalista, elegendo como regra aquilo que é, na verdade, exceção. Ocorre, dentro desse processo, uma supervalorização do singular a tal ponto de este tornar-se ilusoriamente independente do contexto social que lhe fornece sentido. Como uma proposta que tencione superar a ordem do capital e abolir as causas que a mantêm não pode prescindir de uma apreensão correta das determinações da totalidade social, a perspectiva apresentada na ‘economia solidária’ se mostra, portanto, não com uma função social revolucionária, mas representa um retrocesso ideológico.” (WELLEN, 2008, p.113).

Ainda tratando dos pontos adversos, para o autor, a problemática do desemprego deve estar alinhada com luta e resistência. Bomfim (2001) associa mero caráter paliativos às ações de economia solidária já que nem sempre enfrentam a questão política das estruturas de poder que não envolvem pobres e excluídos, os quais a classe trabalhadora não pode abdicar. Uma luta e resistência que sejam qualificadas de saber o que se deve reivindicar e que vá além de somente geração de trabalho e renda. O autor finaliza ao afirmar que para que de fato a economia solidária tenha papel emancipador e enfrente o problema do desemprego de forma

resolutiva ou mitigadora, devem-se ter ações que não sejam superficiais e tratadas somente no âmbito da economia ou da capacitação do capital humano, senão estarão restritos a manutenção ou a algum incremento de renda e na satisfação de não possuírem “patrão”.

Ainda que existam pontos de melhora na economia solidária, sendo esses pontos os alicerces dos seus críticos, e ela podendo assumir variadas formas de interpretação por um viés mais ideológico ou político como em Singer (2002), ou mais plural e emancipatório da forma que vislumbram França Filho (2002) e Gaiger (2003) ou até mesmo de movimento social defendido por Santana Júnior (2007). Nota-se que eles não são excludentes, podendo-se haver situações que haverá a predominância de um ponto ou a harmonia dos três pontos de vista. A digressão metodológica só se fez necessária para que esses empreendimentos pudessem ser justificadamente enquadrados dentro da economia solidária.

De acordo com o Ministério do Trabalho (2018), a economia solidária englobaria todos os conjuntos de atividades dos mais variados ramos econômicos, envolvendo a produção, distribuição, consumo, crédito e poupança, desde que ocorram de forma autogestionária e respeitem as características abaixo:

- **Cooperação:** ao invés de competir, todos devem trabalhar de forma colaborativa, buscando os interesses e objetivos em comum, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva e a partilha dos resultados;
- **Autogestão:** as decisões nos empreendimentos são tomadas de forma coletiva, privilegiando as contribuições do grupo ao invés de ficarem concentradas em um indivíduo. Todos devem ter voz e voto. Os apoios externos não devem substituir nem impedir o papel dos verdadeiros sujeitos da ação, aqueles que formam os empreendimentos;
- **Ação Econômica:** sem abrir mão dos outros princípios, a economia solidária é formada por iniciativas com motivação econômica, como a produção, a comercialização, a prestação de serviços, as trocas, o crédito e o consumo;
- **Solidariedade:** a preocupação com o outro está presente de várias formas na economia solidária, como na distribuição justa dos resultados alcançados, na preocupação com o bem-estar de todos os envolvidos, nas relações com a comunidade, na atuação em movimentos sociais e populares, na busca de um meio ambiente saudável e de um desenvolvimento sustentável.

Ampliando a concepção do Ministério do Trabalho (2008), a economia solidária busca uma “forma geral de organizar a economia e a sociedade, que supere a sua divisão em classes antagônicas e o jogo de gato e rato da competição universal” (SINGER, 2002, p. 116). Tal

superação perpassa o capitalismo, posto que para que haja a transformação da economia solidária é importante considerar a ponderação de Singer (2002):

“de paliativo dos males do capitalismo em competidor do mesmo, ela terá de alcançar níveis de eficiência na produção e distribuição de mercadorias comparáveis aos da economia capitalista e de outros modos de produção, mediante o apoio de serviços financeiros e científico-tecnológico solidários” (p. 121).

Desta forma, um dos pilares para que se atinja tal objetivo é pela construção “de um sistema de geração e difusão de conhecimento, para dar formação técnica e ideológica aos futuros integrantes da economia solidária” (SINGER, 2002, p. 117).

O sistema de geração e difusão do conhecimento mencionado por Singer (2002) relaciona-se com as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), as quais encontra-se inseridas nas políticas extensionistas das universidades brasileiras, conforme tratou-se no capítulo 1.

## **2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA**

No capítulo 1 tratou-se das ITCPs, as quais representam modelos de intervenção, interação e troca com a sociedade (CAMPOS; MASCARENHAS, 2007), mas esses modelos de relacionamento com empreendimentos populares devem considerar a sua função de projeto de geração de renda (SINGER, 2002). Então, o que se visa é uma eficiência, econômica, a qual, segundo Estevão (1998), passa pela gestão estratégica, visando um processo de eficácia global, envolvendo o planejamento estratégico, um processo decisório, contínuo e permanente que determina a performance de uma organização, analisando suas oportunidades e ameaças, frente às suas forças e fraquezas, pela utilização de uma matriz.

Assim, gestão estratégica é a metodologia assecuratória de sucesso atual e futuro, pela definição de um planejamento estratégico, o qual deve ser executado e controlado, conforme estabelece Pereira (2009).

Neste estudo serão analisadas 02 metodologias que englobam as fases propostas por Pereira (2009): o modelo em seis etapas de Oliveira (2011) e o modelo em 05 de Certo e Peter (2010).

Existem modelos mais complexos, como por exemplo, com 08 (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2007) ou até mesmo 13 etapas (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012), mas eles foram descartados já que se buscam modelos aplicáveis a empreendimentos solidários,



tendentes a serem voltados para a emancipação econômica e social das comunidades mais carentes (MAIA, 2007).

O modelo de Oliveira (2011) define um processo no qual deve ocorrer a análise da gestão, seguido de um planejamento estratégico, alocando-se otimadamente os recursos para obter-se a direção a ser seguida, sem olvidar-se dos controles para a obtenção de um desenvolvimento estratégico.

Esmiuçando cada etapa, a primeira, de modelo gestão, é um processo estruturado, consolidado e interativo de desenvolvimento e operacionalização de atividades de planejamento, organização, direção e controle de resultados.

A segunda, de planejamento estratégico, detalha a direção a ser tomada pelo empreendimento, interligando-se com o ambiente no qual está inserido, sendo interferido por fatores externos e não controláveis.

A alocação de recursos ocorre na terceira etapa, a qual busca a otimização dos mesmos com uma interação ativa com as realidades apresentadas que são controladas pela organização, contendo sua estrutura organizacional e organograma.

A quarta fase é a de supervisionar os recursos alocados para averiguar se a direção estratégica está ajustada às questões consideradas estratégicas pelo empreendimento e se eles estão de fato otimizadas.

A quinta fase é aquela na qual tem-se o acompanhamento e a avaliação, sendo o controle estratégico em tempo real dos resultados do planejamento estratégico. É medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, visando assegurar que haja a satisfação das metas e objetivos estabelecidos.

Por fim, a sexta e última etapa é o desenvolvimento estratégico, que é a realização exitosa das etapas anteriores, suportando todas as demais, elevando a interação com a cultura organizacional.

O modelo de Certo e Peter (2010) encurta o modelo anterior em uma fase, definindo que deve ocorrer uma análise ambiental para estabelecer a diretriz operacional, a qual dará subsídios para a formulação da estratégia organizacional, sendo essa estratégia implementada e controlada.

A fase inicial deste modelo é de análise do ambiente no qual se insere para a identificação de oportunidades e dos riscos presentes e futuros, é o monitoramento dos fatores internos e externos.

Após, na segunda etapa, há a determinação da meta do empreendimento e os principais indicadores de direção, formalizados na missão e nos objetivos, assim, devem-se conhecer os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças a que se está sujeito.

Passadas as duas fases anteriores, deve-se buscar um curso de ação que vise assegurar que os objetivos sejam de fato alcançados, lidando-se satisfatoriamente com a concorrência.

Dados coletados e curso traçado, as ações devem ser postas em prática, sendo a quarta fase de implementação da estratégia organizacional. Deve-se ter a clareza sobre assuntos distintos e habilidade de lidar com eventuais mudanças durante a implementação da estratégia.

Finalizando, é essencial assegurar que a administração estratégica esteja funcionando corretamente, para tal, deve-se ter um controle via monitoração e avaliação de todo o processo, em vistas de melhorá-lo.

Tendo por base as metodologias apresentadas, a ferramenta que servirá para traçar a posição estratégica dos empreendimentos estudados nesta dissertação é a matriz SWOT<sup>7</sup>, ou FOFA<sup>8</sup> em português.

Todavia, antes de adentra-se a matriz SWOT faz-se necessária uma digressão pelas escolas de formulação de estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem dez escolas de formulação de estratégias, sendo três delas prescritivas (que prescrevem o processo de formulação) e sete delas descritivas (que procuram entender o processo de formulação da estratégia à medida que este se desdobra).

As escolas prescritivas são: a Escola do Design, a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento. Já as descritivas são: a Escola Empreendedora, a Escola Cognitiva, a Escola do Aprendizado, a Escola do Poder, a Escola Cultural, a Escola Ambiental e a Escola da Configuração.

A Escola de Design prescreve a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Há a formação da estratégia pela gerência sênior em um processo deliberado de pensamento consciente, nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo, de forma que todos possam implementar a estratégia. Dentro dessa escola, a formulação da

---

<sup>7</sup> A análise SWOT, a qual é atribuída a Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, trazendo em seu nome um acrônimo em inglês das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

<sup>8</sup> FOFA significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

estratégia seria definida como um processo de concepção, ou seja, o gerente sênior cria mentalmente estratégias deliberadas.

A Escola de Planejamento amplia as ideias da escola de design acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais. A estratégia e sua formação nessa escola são definidas como um processo formal.

Para a Escola de Posicionamento, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas, desenvolvidas por Porter (2004), a saber: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. O Modelo de Porter é considerado como a base para a Escola de Posicionamento de formulação de estratégias, a qual vê tal formulação da estratégia como um processo essencialmente analítico e de natureza posicional em contraste com as estratégias situacionais. As decisões estratégicas sob esta ótica tratam principalmente em como posicionar a empresa em um determinado mercado, segundo um conjunto limitado de estratégias genéricas. Uma das virtudes do Modelo de Porter é explicar como se desenvolve a competição em uma determinada indústria, através da forma como essas cinco forças competitivas interagem entre si e atuam sobre as empresas da indústria, determinando a intensidade da concorrência e o potencial de lucro das empresas que dela participam (medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido).

A Escola Empreendedora, embora contenha alguns traços de prescrição, como centrar o processo estratégico no presidente da empresa, contrariou as escolas anteriores por basear o processo nos mistérios da intuição. Assim, a estratégia e sua formulação passam de projetos, planos e posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas. Nessa concepção estratégica, o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada, sendo o detentor de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia estaria resumida a um processo visionário do líder.

A Escola Cognitiva traça a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a

estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia.

A Escola de Aprendizado entende a estratégia como um processo emergente que se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente. Assim, as estratégias surgiriam dos padrões comportamentais praticados pela organização, inexistindo a cisão entre formulação e implementação da estratégia.

A Escola de Poder focaliza a formação da estratégia como um processo de negociação, que é dividido em duas dimensões. A primeira chama-se de micropoder e enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder na empresa. A segunda divisão dessa escola é designada de macropoder, esta visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse.

A Escola Cultural define a estratégia como um processo social baseado em cultura. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização.

A Escola Ambiental coloca a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida. O ambiente determinaria as estratégias em função de seu grau de estabilidade ou instabilidade, além de estabelecer as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela empresa.

Por fim, tem-se a Escola da Configuração que entende estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica.

Retomando-se a Escola do Design, esta escola surgiu nos anos 60 abrindo espaço para o desenvolvimento das demais escolas de natureza prescritiva e é considerada como a mais influente no processo de formulação de estratégia. Seu modelo é baseado em avaliações das situações internas e externa da organização. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 28), "em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas".

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem um modelo básico para a escola, dando destaque as situações internas e externas e acrescentando valores gerenciais e responsabilidades sociais como fatores importantes na formação de estratégia. Este modelo prescreve a elaboração das estratégias e supõe a criação de várias, que em seguida devem ser avaliadas para a escolha de uma.

Neste sentido são evidenciados, para esta escola, os pontos fortes e fracos e as variáveis ambientais, apresentando a noção de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) – a avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização à luz das oportunidades e ameaças em seu ambiente, que permitem, através de uma avaliação cruzada, a percepção da situação a ser encerrada para a elaboração da estratégia. As estratégias nesta escola devem servir para reduzir ameaças e aproveitar oportunidades em relação à avaliação externa, e em relação à avaliação interna aproveitar-se dos pontos fortes, buscando também reduzir os pontos fracos, formando-se a base para a análise SWOT.

A análise SWOT é inventariação das forças e fraquezas internas ao empreendimento frente as oportunidades e ameaças do meio no qual se atua, o alinhamento dessas quatro variáveis visa garantir competitividade ao longo prazo (RODRIGUES et al., 2005).



Fonte: SILVA, 2009.

Como é mostrado no quadro antecedente, ela é uma ferramenta de análise utilizada para a verificação ambiental, servindo de subsídio para a criação de um planejamento estratégico e de gestão de uma organização (MCCREADIE, 2008). Para Martins (2007), ainda que seja algo

relativamente trabalhoso de ser produzido, compensa-se os dispêndios pelo seu potencial de garantir uma melhor visão de negócios, já que há constante modificação dos cenários e é fundamental ter-se uma ferramenta que os analise.

Yanaze (2007) completa ressaltando que a intenção da matriz SWOT é a de compreensão e apresentação tendo por base as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças para a elaboração de novas estratégias. A compreensão atua sobre entender quais são esses fatores influenciadores e a como se dá a sua apresentação, evidenciando como eles podem vir a afetar a organização.

Apresentada a finalidade de uma matriz SWOT, faz-se necessária a descrição das suas quatro dimensões:

**Força:** segundo Rezende (2008), é o conjunto de variáveis internas e controláveis e que colocam o empreendimento em posição favorável em seu ambiente de atuação, são as qualidades que impulsionam positivamente o desempenho.

**Fraqueza:** para Martins (2007), assemelhasse as forças pela sua internalidade e controle, contudo, encontra-se diametralmente oposta por conter os pontos negativos do empreendimento sobre os seus produtos, serviços ou unidades de negócios, devendo ser superados.

**Oportunidades:** ainda em Martins (2007), assemelham-se as forças pelo seu caráter positivo, mas não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

**Ameaças:** para Morais (2008), eles são pertencentes ao ambiente externo, atual ou potencial, e que podem impactar negativamente produtos e/ou serviços nos mercados onde a empresa se insere. Assim como as oportunidades, também não são controláveis e relevantes para o planejamento estratégico, podendo serem elencados exemplificativamente como a competição, a capacidade operacional e os custos do aumento de bens (MARTINS, 2007).

Finalizando-se o referencial teórico, adentra-se no próximo capítulo com o percurso metodológico do presente trabalho.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa objetiva identificar como se dá a relação da INTECOOP/UFJF com as cooperativas incubadas, alicerçando-se nos princípios do cooperativismo, cooperativas, economia solidária e gestão estratégica. Serão apresentados procedimentos aplicáveis à pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO

Com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa é descritiva, uma vez que visa expor detalhadamente as características da relação INTECOOP/UFJF com os empreendimentos incubados. Há a exposição das características de determinada população ou determinado fenômeno, sem, contudo, haver o compromisso com a sua explicação, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2014). Ainda que não tenha o compromisso de explicar o que descreve, a pesquisa descritiva levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade, podendo estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2009)

Trata-se de um estudo de caso por referir-se especificamente à INTECOOP/UFJF e aos empreendimentos incubados, consistindo “no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2009 p.54). O estudo de caso mostra-se como a melhor estratégia de pesquisa já que se busca responder como é a relação entre os grupos pesquisados, não se exigindo controle sobre eventos comportamentais efetivos e com foco em acontecimentos contemporâneos:

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2001, p.25)

A pergunta proposta por esta pesquisa é “como se dá a interface entre a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados e quais melhorias podem ser propostas?”, mostrando-se o estudo de caso a estratégia mais indicada.

Ademais, Gil (2009) traz alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do

objeto estudado; 3) descrever a situação no contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinados fenômenos em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Assim como Yin (2001) e Gil (2009), Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) afirmam que o estudo de caso tem a sua importância e relevância justificadas pela possibilidade de reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação, auxiliando o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

A pesquisa também é de campo, os dados foram coletados onde se dá o fenômeno estudado; documental, foram analisados os documentos conservados pela INTECOOP/UFJF e pelas cooperativas incubadas e por seus membros; bibliográfica, pela utilização da leitura disponível sobre o assunto (VERGARA, 2014).

Tratando da pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2010) a indicam para quando o objetivo é de se obter informações acerca de uma questão problema, visando alcançar hipóteses ou respostas, que buscam a comprovação ou a descoberta de novos fenômenos ou relações entre fenômenos.

Ao utilizar-se da pesquisa do campo o pesquisador tender a minimizar o grau de tendenciosidade ou parcialidade da pesquisa e maximizar a compreensão do fenômeno analisado (GODOY, 1995). O autor explica que isso se deve posto que tal modalidade de investigação acontece no ambiente de estudo natural dos sujeitos de maneira não intervencionista e as observações coletadas são em linguagem não técnica, sendo um sinônimo de pesquisa qualitativa.

Reforçando, a orientação adotada é de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados tem por base a compreensão dos fenômenos segundo o ponto de vista e percepção dos participantes, “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA, 2005. p. 20).

O método de abordagem é pautado pelo modo dedutivo, posto que há a particularização do raciocínio, tendo por base uma premissa geral. Ele justifica-se, pois, as conclusões sobre fenômenos são atingidas com base em teorias conhecidas e nas premissas adotadas por intermédio de uma cadeia de raciocínio de ordem descendente (SILVA, 2005).



### 3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Gil (2009), as pesquisas sociais tendem a abranger um universo de elementos muito grande, inviabilizando considerá-lo em sua totalidade. Desta forma, comumente os pesquisadores trabalham com uma pequena parte dos elementos que compõem o todo, ou seja, com uma amostra da população ou do universo a ser pesquisado.

O universo e a amostra pesquisados foram constituídos por entrevistas semiestruturadas com os gestores (presidente, vice-presidente ou conselho de gestão) dos seguintes empreendimentos cooperativos vinculados à INTECOOP/UFJF em dezembro de 2018: Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL; Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE; Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – CAMINHO NOVO; Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – ACRAP Unidade Recreio; Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO; Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL e o empreendimento, não formalizado juridicamente, Feira é Daqui. Em razão da não responsividade ou responsividade tardia que impossibilitam a coleta de dados, foram excluídos alguns empreendimentos, ainda que estivessem vinculados à INTECOOP/UFJF à época da definição da seleção dos sujeitos da pesquisa, conforme explicitado no quadro 02.

Compõem também os sujeitos da pesquisa a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, representada pela sua Pró-Reitora em uma entrevista semiestruturada, e a INTECOOP/UFJF, com análise documental e em entrevistas semiestruturadas com seu coordenador geral e a colaboradora de nível superior com vinculação mais longa

De acordo Malhotra (2012), a amostra da pesquisa foi por julgamento, havendo a seleção de elementos da população que se mostraram mais aptos ao provimento de informações, fazendo o pesquisador o uso da sua experiência para a composição criteriosa desta população com aqueles considerados mais representativos ou apropriados à pesquisa.

O critério de escolha da amostra foi seleção por julgamento e embasado na expressiva atuação que esses sujeitos executam no contexto da gestão dos empreendimentos incubados ou influenciadores nos direcionamentos dados à INTECOOP/UFJF. Tal opção fez-se para a possibilidade a verificação de como se dá a relação entre incubadora e incubadas e quais melhorias podem ser propostas.

### 3.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS E TRATAMENTO

Os dados necessários à condução da pesquisa foram coletados por meio da análise de documentos em posse da INTECOOP/UFJF e de alguns empreendimentos incubados que também disponibilizaram documentos, referidos no quadro 05, a fim de levantarem-se informações relevantes a pesquisa.

A metodologia de incubação da INTECOOP/UFJF é estruturada em 03 fases (INTECOOP/UFJF, 2019). A primeira é a de sensibilização para a economia solidária, passando-se para a segunda, englobando a mobilização de um agrupamento já sensibilizado e finalizando na terceira, a qual aborda o acompanhamento sistêmicos, a qual compreende a assessoria aos grupos incubados, tendo em vista a sua necessidade de suporte técnico (CULTI, 2014).

Quadro 05 – Documentos fornecidos pelos empreendimentos incubados participantes da pesquisa

<b>Frente de Agroecologia</b>		
<b>Nome (cidade)</b>	<b>Fase</b>	<b>Cessão documental</b>
Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL (Bias Fortes)	Mobilização	Não houve o envio de documentos.
Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático	Fornecida a Cartilha de Acolhimento (o qual contém o Estatuto Social), Ficha de Cadastro de Associados – Consumidor(a) e Ficha de Cadastro de Associados – Produtor(a)
Grupo Informal - Feira é Daqui! (Juiz de Fora)	Mobilização	Normativas da Feira é Daqui e do Estatuto Social da futura Associação de Inclusão Alimentar e Bem-Estar da Zona da Mata Mineira – Bem-Te-Vida em sua última versão.
<b>Frente Arte, Artesanato, Cultura e Reciclagem</b>		
<b>Nome (cidade)</b>	<b>Fase</b>	<b>Cessão documental</b>
Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático	Estatuto Social.

Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE (Juiz de Fora)	Acompanhamento Sistemático	Estatuto Social.
Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – CAMINHO NOVO (Matias Barbosa)	Acompanhamento Sistemático	Estatuto Social.
Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – ACRAP Unidade Recreio (Recreio)	Sensibilização	Estatuto e listagem dos conteúdos trabalhos em treinamentos.

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

As informações necessárias para a condução da pesquisa também foram coletadas através da realização de entrevistas semiestruturadas, entre janeiro e fevereiro de 2019, conforme a taxonomia proposta por Vergara (2014), visando a obtenção de dados primários junto à Pró-Reitora de Extensão da UFJF, referentes à Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF e com a colaborada de nível superior com vinculação mais longa com a INTECOOP/UFJF. Também foram coletados dados primários com entrevistas semiestruturadas com os gestores dos empreendimentos incubados.

Foram seguidas as recomendações de Alencar (2007) para a obtenção dos dados primeiros, iniciando-se a entrevista com a explanação dos objetivos da pesquisa, o motivo de seleção do entrevistado, a relevâncias das respostas, as quais foram gravadas, transcritas e analisadas conjuntamente com as demais obtidas em outras entrevistas, sendo assinado o termo de consentimento livre e esclarecido. Ainda que não seja adotada uma postura nesta dissertação que garanta o anonimato dos participantes em razão das peculiaridades das unidades de análise, foi assegurada a confidencialidade e a privacidade dos mesmos sem referências nominais aos envolvidos.

Também foram consideradas as observações de Pereira (2007): as entrevistas foram previamente agendadas; houve o esforço no sentido de proporcionar um clima de tranquilidade e confiança entre pesquisador e entrevistado, dando liberdade para explicar suas preocupações e questões derivadas das perguntas ou de respostas anteriormente fornecidas; houve também o esforço de manter o canal de comunicação sempre aberto, sem que houvesse silêncios por parte do entrevistador ou do entrevistado, com introduções de novas questões ou retomando as anteriores visando a realização completa do roteiro da entrevista semiestruturada.

A escolha pela entrevista semiestruturada está fundamentada em Fraser e Gondim (2004), as quais atribuem a ela a possibilidade de apreensão de significado, valores e opiniões,

com uma compreensão da realidade social em um nível de profundidade dificilmente alcançado com questionários ou entrevistas estruturadas.

O tratamento dos dados foi feito pela análise de texto, a qual buscou a investigação sistemática do conteúdo de uma dada manifestação verbal, com a finalidade de interpretar essa comunicação, pautando-se pela descrição objetiva (GIL, 2009).

De acordo com Lakatos e Marconi (2002), a análise de texto consiste em uma descrição analítica do conteúdo simbólico das mensagens, segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. Colauto e Beuren (2013) completam mencionado que ela é uma ferramenta metodológica que visa à ação humana, podendo ser aplicados a discursos diversos, com foco no estudo das ideias e não da palavra em si, sendo que o ato de analisar texto consiste em notar os sinais que ocorrem em uma comunicação segundo um conjunto de categorias apropriadas (JANIS, 1982).

Ampliando o proposto por Janis (1982), Richardson (1999) esclarece que categorização é a decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e reunidos em agrupamentos analógicos.

As categorias que foram utilizadas nesta pesquisa para a organização da fala dos entrevistados estão discriminadas nos quadros 06 e 07 a seguir:

Quadro 06 – Categorização relacionada com a fundamentação teórica e voltada aos empreendimentos entrevistados.

<b>CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>
<b>Ação Econômica</b>	<b>Ação Econômica (economia solidária)</b>
<b>Adesão</b>	<b>Adesão voluntária (cooperativismo), cooperação (economia solidária)</b>
<b>Formação</b>	<b>Educação, Formação e Informação (Cooperativismo)</b>
<b>Gestão</b>	<b>Gestão democrática (cooperativismo), autogestão (economia solidária) e gestão estratégica.</b>
<b>Incubação</b>	<b>Utilização dos recursos materiais e humanos da instituição de ensino superior e os conhecimentos universitários, voltando-se para aos Empreendimentos (ITCPs) Autogestionários com a finalidade de Assessoria, Formação, Qualificação e Transferência de Tecnologia.</b>

<b>Intercooperação</b>	<b>Intercooperação (Cooperativismo) e Interesse pela Comunidade (Cooperativismo)</b>
------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Quadro 07 – Categorização relacionada com a fundamentação teórica e voltada à INTECOOP/UFJF.

<b>CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (Incubação universitária e ITCPs)</b>
<b>Adesão e Continuidade</b>	<b>Adesão e Continuidade</b>
<b>Dimensão social e Econômica</b>	<b>Busca da Cidadania (enfrentamento da exclusão social) e Combate à fome e a miséria (renda e emprego)</b>
<b>Metodologia</b>	<b>Metodologias de Incubação e utilização dos recursos materiais e humanos da instituição de ensino superior e os conhecimentos universitários para a formação, qualificação, assessoria e Transferência de Tecnologia aos Empreendimentos Autogestionários voltados ao mercado de trabalho.</b>
<b>Rede</b>	<b>Atuação em Rede e parcerias</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Passada a exposição metodológica e tendo sido apresentados a INTECOOP/UFJF, os empreendimentos incubados que foram estudos na seção 1, segue-se para a análise e interpretação dos dados coletados.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As categorizações elaboradas e condensadas nos quadros 08 e 07 serviram de base para a análise de texto (JANIS, 1982; RICHARDSON, 1999; LAKATOS E MARCONI, 2002; GIL, 2009; COLAUTO E BEUREN, 2013). Os segmentos obtidos nas entrevistas foram agregados em conjuntos categorizados para a análise dos conteúdos simbólicos dos enunciados, visando a realização de um retrato dos empreendimentos analisados e da INTECOOP/UFJF.

Esse retrato buscou verificar as 06 dimensões categorizadas no quadro 07 de forma a avaliar se a ação econômica, a adesão, a formação, a gestão, a incubação e a intercooperação estão alinhando-se, e em qual medida, com a fundamentação teórica apresentada neste trabalho sobre cooperativismo, economia solidária e gestão estratégica, enquanto categorias obtidas pelos enunciados dos gestores dos empreendimentos analisados.

De maneira análoga, após o retrato dos empreendimentos analisados na pesquisa, teve-se o retrato da INTECOOP/UFJF, buscando-se perceber se ocorre, e em qual grau, a realização de alguns dos objetivos propostos na fundamentação teórica voltados à ITCPs, sendo para tal adotadas 04 dimensões categorizadas no quadro 08: adesão e continuidade, dimensão social e econômica, metodologia e rede.

A combinação dos dois retratos será realizada no item 4.2, quando da elaboração do plano de ação, pois haverá a ponderação de onde há a sugestão de que INTECOOP/UFJF deva agir externamente, nas 06 dimensões dos empreendimentos analisados, para a reorientação que permita a adequação dos mesmos pelo cooperativismo, economia solidária e gestão estratégica, e internamente, as ações que a INTECOOP/UFJF deveria adotar para melhorar a sua interface com esses empreendimentos.

A análise e interpretação dos dados foi realizada em duas etapas. A primeira abarcou os empreendimentos incubados que participaram da pesquisa tendo por base a categorização do quadro 07, subdividindo-se na frente de agroecologia e na frente de arte, artesanato, cultura e reciclagem. A segunda tratou da categorização proposta no quadro 8, com a análise e interpretação dos dados coletados com a INTECOOP/UFJF realizando-se a junção com a parte antecedente. Os dados coletados juntos à INTECOOP/UFJF incluíram aqueles derivados das entrevistas semiestruturadas como também a pesquisa documental realizada no armazenamento virtual da incubadora.

#### **4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

A análise e interpretação objetivou abranger 06 dimensões, conforme quadro 07: ação econômica, adesão, formação, gestão, incubação e Intercooperação.

A ação economia teve por base a verificação de motivações econômicas, como a produção, a comercialização, a prestação de serviços, as trocas, o crédito e o consumo; (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).

Na adesão tem-se a adesão voluntária e a cooperação, conforme as posições definidas pela ACI (1995) e pelo Ministério do Trabalho (2018), sendo que se avaliou se havia requisitos para a adesão e se após a adesão os membros estavam dispostos a assumir responsabilidades. Não há vedação a esse princípio quando a adesão é condicionada em características técnicas e não baseadas em características inerentes as pessoas (social, racial, política, religiosa ou gênero). Nesta categorização também se avaliou se havia alguma forma de trabalho colaborativo, e não competitivo, buscando-se interesses coletivos, a união de esforços e capacidades, a propriedade coletiva e a partilha dos resultados.

Já a formação considerou também as dimensões de educação e informação (ACI, 1995). Foi avaliado se há uma participação efetiva e informada dos membros, com envolvimento dos mesmos, independentemente da ocupação de cargos. Aqui houve o destaque para a informação acerca das propostas dos empreendimentos, para que as mudanças intencionadas possam de fato ocorrer.

Na categorização gestão foram agrupados enunciados que se evidenciavam o processo de tomada de decisões, se cada membro tinha poder de opinar (ACI,1995), se as decisões são tomadas de forma coletivas (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018) e se são voltadas para uma eficiência econômica (ESTEVÃO, 1998), passa pela gestão estratégica, a qual visa um processo de eficácia global, envolvendo o planejamento estratégico, um processo decisório, contínuo e permanente que determina a performance de uma organização, analisando suas oportunidades e ameaças, frente as suas forças e fraquezas, pela utilização de uma matriz, já que esses empreendimentos buscam a geração de renda (SINGER, 2002).

Na incubação analisaram-se os enunciados para verificar se os empreendimentos percebiam se as ações da INTECOOP/UFJF estavam sendo efetivas ao ponto de sentirem que havia a utilização dos recursos materiais e humanos da UFJF e os conhecimentos universitários, em forma de assessoria, formação, qualificação ou transferência de tecnologia (GUIMARÃES

et al., 2000), tendo em vista a sua necessidade de suporte técnico (CULTI, 2014) para que o haja o efetivo compromisso com a qualidade de vida dos cidadãos (SILVA, 2011).

Por fim, a intercooperação cuidou do seu conceito propriamente dito, de preocupação com o bem-estar dos seus membros, alianças com outros empreendimentos cooperativos, além de relações de mercado com qualidade confiável e preço justo, extravasando também na sua preocupação com o interesse pela comunidade, tendo-se responsabilidade social, proteção ambiental e desenvolvimento sustentável (ACI, 1995).

#### **4.1.1 A FRENTE DE AGROECOLOGICA**

Participaram deste estudo, na frente de agroecologia, a Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO, a Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL, e o empreendimento não formalizado juridicamente, Feira é Daqui. Avaliou-se a categorização proposta em cada uma das 06 dimensões.

##### **4.1.1.1 AÇÃO ECONÔMICA**

Na categorização, atenderam ao ponto ação econômica todos os 03 empreendimentos analisados. Todos, em última análise, buscam uma motivação econômica.

AQUIPAOL, relatou que a sua motivação econômica está alicerçada na geração de renda e emprego de forma que não haja o êxodo do povo tradicional quilombola que mora na Colônia do Paiol, que ocorra a valorização do espaço que eles obtiveram pela doação aos 9 ex-escravos originários que fundaram a comunidade. Informaram que já tiveram verificações técnicas pela EMATER, pela ITCP-UFV e pela INTECOOP/UFJF da potencialidade produtiva agroecológica da localidade.

Ainda que não se tenha produção extensiva, o AQUIPAOL está estruturando-se para que a realização de feiras nas cidades de Juiz de Fora e Bias Fortes, ambas na zona da mata mineira, já tendo aberto um canal de comunicação com a Prefeitura Municipal de Bias Fortes para o fornecimento de transporte para o escoamento da produção, quando existir a mesma. A ação econômica da AQUIPAOL, no momento da coleta de dados, ainda estava limitada a comercialização pontual de produtos na comunidade quando ocorrem eventos na Colônia do Paiol.

A Feira é Daqui citou que tem, apesar de terem em sua base um grupo de ativismo pela inclusão alimentar de diabéticos, pessoas com restrição alimentar, com foco principal nos



celíacos, há sim um viés econômico para a comercialização, o que, nas palavras de um dos gestores “não deslegitima o movimento”, o que de fato condiz com a economia solidária. A ação econômica é pela venda direta do produtor, o qual produz e vende localmente para que haja a geração e circulação de riquezas internas à cidade de Juiz de Fora, conforme exposto pelos gestores. Muitos dos participantes da Feira é Daqui encontravam-se em situação de desemprego e após um ano da realização de atividades encontraram na participação a sua fonte de renda principal ou primordial, tendo-se uma clientela fixa, ainda que haja pouca renovação da mesma. A Feira é Daqui, dentro da sua visão econômica, pontuou que a sua ação supera a mera comercialização de produtos agroecológicos, sem glúten, sem conservantes ou frescos, *in natura*, eles tentam agregar valor aos seus produtos trazendo a ideia de que eles não são só produtos, mas “um conceito de qualidade de vida, de confiança, da relação com o cliente”. Assim como o AQUIPAOL, a Feira é Daqui buscam a manutenção das pessoas em seus locais de origem pela geração de renda local.

A MOGICO tem a sua ação econômica claramente inserida em sua estrutura organizacional, tendo-se uma frente dedicada para isso (figura 10). A Frente de Feiras do MOGICO, tendo-se a realização de duas semanais (figura 09), trata de escoar a produção da associação, sendo o principal carro chefe do MOGICO, de acordo com os relatos colhidos em entrevista. Ainda que seja o carro chefe e muitos dependam exclusivamente de sua produção, o MOGICO não se sente financeiramente sustentável para tomar medidas, tais como ter uma sede de fato.

O problema de possuir um espaço próprio da associação, sede, é verificado em todos os empreendimentos da frente agroecológica da INTECOOP/UFJF que participaram desta pesquisa.

Outro ponto observado na ação econômica é que nela tem-se a produção individual, mas as ações de venda ocorrerem de forma coletiva, tanto no AQUIPAOL, na Feira é Daqui, quanto no MOGICO. Tal medida pode vir a gerar competição, havendo contrariedade dentro do quesito cooperação inserido na categorização adesão.

#### **4.1.1.2 ADESÃO**

Nesta categorização, a qual encontra-se bipartida em adesão livre e cooperação, nem todos atenderem o quesito completamente, havendo-se ressalvas.

Iniciando-se pela adesão livre, todos os 3 empreendimentos inserem cláusulas de para que haja a inserção de novos membros. Todavia, há o respeito a quesitos técnicos, sem com

isso criar situações nas quais a adesão livre esteja em desacordo com os preceitos do cooperativismo e economia solidária. AQUIPAOL, voltada a comunidade quilombola, busca inserir em seu quadro pessoas que são pertencentes a comunidade, em razão da própria natureza do empreendimento que busca sua identificação, autonomia e autoestima como remanescente quilombola. A Feira é Daqui, para novos membros, exige que ou seja um produto da alimentação inclusiva e absolutamente sem glúten ou que seja orgânico/agroecológico comercializados pelo próprio produtor. Outras limitações da Feira é Daqui são que os produtos têm que respeitar a regra de não concorrência interna com produtos já ofertados e em janeiro de 2019 não estavam aceitando novos hortifrutigranjeiros já que a clientela do empreendimento alcançou a vazão máxima da produção. A MOGICO aceita a adesão de produtores e de consumidores, mas há a obrigação da certificação como orgânico para aqueles que intencionam comercializar suas mercadorias. O requisito essencial da MOGICO é o interesse em cultivo orgânico.

Tratando-se da cooperação, ainda que na Feira é Daqui tenha se mencionado que os produtores tentem adquirir insumos para os seus produtos de outros membros do empreendimento, notou-se ações muito individualizadas na Feira é Daqui e no MOGICO. No AQUIPAOL não foi possível mensurar esse quesito dentro da categorização adesão pela ainda não realização econômica em escalas e frequência comparáveis aos outros dois empreendimentos incubados e que serviram de análise para a pesquisa.

A Feira é Daqui é a junção de 24 empreendimentos que coletivamente vendem às sextas-feiras na região central de Juiz de Fora. Não há o pagamento de mensalidade, somente arcam com os custos da locação das barracas para aqueles que não são proprietários das mesmas. Há um comitê gestor composto por 05 membros que buscam regular as ações do empreendimento, agindo de forma não remunerada, mas as ações são individualizadas: ““Minha marca tem um *Instagram* e um página no *Facebook*” e “durante a semana, tem gente que depois pega eventos, faz *coffee break*”. A ação coletiva está resumida em participar da feira, não foi notada uma reunião de esforços para a divulgação mais conjunta em redes sociais. A divulgação existe, mas como são todos produtores e vendedores, falta ter-se uma pessoa que possa ficar dedicada a essa divulgação. Também não foram encontrados elementos que demonstrassem a realização de eventos (*coffee break*) de forma colaborativa.

A MOGICO também apresenta pontos de melhora em relação a cooperação. Ainda que exista a certificação orgânica coletiva, foram infrutíferas as tentativas de implementação da realização de mutirões nas propriedades dos associados para que o coletivo aja suprimindo necessidades de determinados membros que tenham sido pontuadas nos encontros do grupo.

Há uma concorrência interna entre os produtos, sendo que a produção é individualizada e definida individualmente pelo produtor, podendo, fazer com que haja muito oferta de um produto e pouca oferta de outro, quando nem sempre a demanda conseguirá absorver totalmente o disponibilizado em feira. Entretanto, a MOGICO está ciente desse ponto e, como será tratado mais adiante, intenciona o auxílio da INTECOOP/UFJF para um planejamento estratégico.

#### **4.1.1.3 FORMAÇÃO**

Esta categorização vislumbra a formação propriamente dita, mas também a educação e informação, para se averiguar o grau de comprometimento e o conhecimento acerca do que o grupo está propondo.

A Feira é Daqui e MOGICO despontam pela observação de que os seus integrantes têm conhecimento da proposta do empreendimento, ainda que sejam encontradas falhas pontuais. Citando-se o caso do MOGICO, foi ressaltado que o núcleo de comunicação tem apresentado falhas na comunicação interna e externa, mas todos tem ciência de que o agrupamento é voltado para o cultivo de orgânico (monte de gente interessada em cultivo orgânico), o mesmo ocorre com a Feira é Daqui, que há essa “bandeira da inclusão alimentar”, tendo-se o foco no sem glúten. Então há uma informação generalizada. O que não se observou na AQUIPAOL, mas a associação está construindo isso paulatinamente, conforme foi observado em entrevista. Teve-se a menção que a associação, ainda que fosse desejo da comunidade, foi criada e formatada com o auxílio de um padre que veio pesquisar a comunidade quando da realização da sua Tese de Doutorado em Ciências Sociais, o qual contou com suporte jurídico. A AQUIPAOL foi formalizada, mas ficou seus períodos iniciais sem atividades por não saberem a competência de cada diretoria (figura 12). Notando-se isso, um dos membros da associação mobilizou o grupo, convocando-se reuniões para estudos acerca do Estatuto Social, dando-se um teor mais informativo para os membros.

Tratando-se propriamente da formação, somente a Feira é Daqui não contou com capacitação, palestras, cursos ou outras atividades que versassem sobre cooperativismo ou economia solidária que fossem ofertadas ao mesmo enquanto grupo. AQUIPAOL e MOGICO, ainda que fossem em eventos do Fórum Regional de Economia Solidária, apresentaram formações que se coadunam com empreendimentos solidários. Uma possível explicação para a ausência de formação na Feira é Daqui é que ela é o grupo mais novo da frente de agroecológica, tanto em contato com a INTECOOP/UFJF, com a qual os trabalhos de incubação ainda não

foram realizados, tendo-se o primeiro contato no final de 2018, quanto em tempo de existência, tendo sua primeira edição em setembro de 2017. A título ilustrativo, AQUIPAOL foi formalizada como associação em 2007 e a MOGICO em 2013 e a Feira é Daqui nem se formalizou ainda, para adquirir a sua personalidade jurídica.

Por fim, essa categorização também buscou determinar, em alguma medida, o grau de comprometimento ou de participação na realização dos objetos sociais dos empreendimentos. Os três empreendimentos justificaram que nem sempre se tem a adesão definida em assembleias ou reuniões, ainda que todos participem. Eles mencionam que há planejamento, definição de atividades a serem realizadas, nem sempre se encontram membros que possam ou estejam dispostos a coordenar a realização dessas atividades. A Feira é Daqui traz que não sentiu ainda a necessidade de dividir-se em áreas, bastando-se somente o comitê gestor para encabeçar a realização de atividades, mas sentem a falta de alguém que gerencie a divulgação da Feira é Daqui, sendo que entre os membros, já que eles devem dedicar-se também a produção, não há a possibilidade de definir um responsável por isso por falta de tempo e, por falta de recursos, não podem adquirir externamente esse serviço. A MOGICO encontra dificuldade semelhante, ainda que ela seja composta também por consumidores, eles não citam possuir disponibilidade que permita que haja um responsável pelas atividades propostas em planejamento e, nas palavras de um dos gestores do empreendimento, “quando você não tem o responsável fica muito difícil, a coisa fica muito perdida”. Por fim, a AQUIPAOL mostrou-se um pouco mais de evolução nesse quesito, seja porque as ações em geral são mais localizadas na própria comunidade, seja porque suas ações ainda não envolvem relação de comercialização frequente com o público externo, apresentando uma menor inserção econômica que os outros dois incubados, seja pela caráter mobilizador da secretária da associação, a qual fez sua *mea culpa*, ao informar que questões de ordem pessoal a mantiveram afastadas da realização das atividades da associação no decorrer do ano de 2018, mas que após a elevação do grau de informação do grupo, suas ações acabaram sendo subsumidas por outros membros, que deram continuidade nas ações que a AQUIPAOL vem realizando, sendo quase a totalidade de ações e eventos de cunho sociocultural.

#### **4.1.1.4 GESTÃO**

Conforme já pontuado, o ponto central deste trabalho é além da realizar um recorte dos empreendimentos analisados, é de propor melhorias na interface empreendimentos incubados

com a INTECOOP/UFJF. Tem-se ciência que, como já tratado neste trabalho, os empreendimentos são autogestionários, cabendo aos mesmos definir seus rumos e direcionamentos. Todavia, a oferta de assessoramento fornecida pelas ITCPs não vem a ferir tal autonomia tendo em vista que elas visam ampliar o horizonte de conhecimento dos grupos incubados, cabendo a eles a decisão daquelas orientações que são ou não pertinentes e se as mesmas devem ser seguidas e em qual grau.

Assim sendo, observou-se um déficit nos empreendimentos da frente de agroecologia no que tange a gestão. Ainda que nem todos os empreendimentos sejam formalizados, caso da Feira é Daqui, todos buscaram ter documentos que registrem sua missão<sup>9</sup> e seus valores<sup>10</sup>, conforme foram explicitados quando se tratou na seção 01 da descrição dos sujeitos de pesquisa. Todavia, nenhum conta com um planejamento estratégico, não possuem visão<sup>11</sup> clara, eles possuem intenções. Todos trouxeram expressamente a necessidade de visão estratégica.

O representante do MOGICO citou:

“Isso tem no nosso estatuto, mas é basicamente o objetivo da associação que é difundir a alimentação saudável, mas não temos essa parte mais estratégica de visão e missão. Já tentamos várias vezes, mas nunca conseguimos implementar isso.” “E é interessante que a gente já fez esse diagnóstico e vimos que somos um grupo de 20 produtores já certificados e vimos nos produtores que eles não têm essa visão administrativa. Eles produzem e não pensam como negócio. Nós somos a soma de pessoas e essas pessoas estão com essa dificuldade.”

Ainda que demandam a parte mais estratégica, a MOGICO realiza ações de gestão citando que faz seu planejamento anual, tem reuniões mensais entre os associados, reestruturou suas frentes de trabalho, realiza assembleias e planeja a realização de eventos internos de formação.

A Feira é Daqui apresenta um grau estratégico reduzido, já que as únicas ações planejadas foram reuniões mensais do comitê gestor, realizações de feiras todas as sextas-feiras

---

<sup>9</sup> A razão de existência da organização, a função que ela desempenha para se tornar útil e justificar os seus retornos, atendendo as expectativas e interesses da sociedade na qual ela opera, expressando onde e como a organização espera obter retorno, por meio de oferta de um bem ou de um serviço útil e desejável (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

<sup>10</sup> Crenças e princípios que devem orientar as ações da organização e as decisões dos seus colaboradores, intuídos por uma cultura colaborativa, cultural e criativa, norteando o comportamento das pessoas que trabalham numa determinada organização (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

<sup>11</sup> É a definição de maneira a mais precisa possível, procurando delinear elementos que a ajudem a controlar o próprio destino, materializando-se o sonho que os empreendedores têm para a organização (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

e a comemoração de um ano de Feira é Daqui em setembro de 2018. Eles entendem que necessitam de algum grau de gestão, sendo que em novembro de 2018, ou seja, após 01 ano do início das atividades, eles instituem o limite de 10 faltas anuais, a vedação de competição interna e outras regras formalizadas em um documento e assinado pelos participantes da feira, já que, nas palavras de um membro do comitê gestor:

“(…) começou a ver que tinha que ter uma coisa mais certa de organização até para a gente conseguir manter a Feira, senão cada um começa a fazer o que quer. Principalmente essa questão de como a gente faz e quais critérios tomar para a entrada de novos participantes.”

A AQUIPAOL apresenta um grau de gestão assemelhados aos outros empreendimentos da frente agroecológica, tendo assembleias mensais, um planejamento anual do seu calendário de eventos e atividades internas propostas pelas suas diretorias, sendo decorrência do processo de informação no item anterior:

“Daí começamos tudo novamente, cada vez íamos estudando devagar o que cada diretoria tinha que fazer para a gente poder estar organizando o papel da associação e daí que foi melhorando. Teve um tempo que foi até bem tranquilo, que conseguimos fazer vários movimentos dentro de cada diretoria.”

Em janeiro de 2018, a AQUIPAOL encontrava-se em débito com as suas eleições internas desde 2016, mas, segundo informações coletadas, encontrava-se em processo de regularização.

Outros pontos, ainda que sejam atinentes à gestão, mas por não terem sido trabalhados internamente ou trabalhados em medida que os empreendimentos julgaram necessitar de auxílio, foram categorizados como “incubação”, uma vez que manifestaram a intenção de assessoria pela INTECOOP/UFJF.

#### **4.1.1.5 INCUBAÇÃO**

A categorização incubação utilizada neste estudo tratou tanto da percepção dos gestores dos empreendimentos com relação ao sentimento de incubação, ou seja, da percepção de assessoramento e transferências de tecnologias que possibilitem seus desenvolvimentos, tanto dos que já eram incubados – fase de incubação, quanto das perspectivas em relação a aqueles que estavam em vias de incubação – fase de pré-incubação. AQUIPAOL e MOGICO

foram considerados incubados, estando nas fases de mobilização e acompanhamento sistêmico, respectivamente, e Feira é Daqui considerado como em vias de incubação, estando na fase de sensibilização. Conforme citado ao final do item 1.4, a metodologia em fase de elaboração pela INTECOOP/UFJF não se encontrou disponível para análise, sendo esta divisão entre incubados e em vias de incubação pautada pela metodologia clássica referida no quadro 02.

Nesta categorização, AQUIPAOL e MOGICO sentem que a incubação realizada pela INTECOOP/UFJF não tem se mostrado adequada às solicitações dos grupos incubados, seja pelo desconhecimento das ações que a INTECOOP/UFJF realizou ou possa a vir a realizar, conforme citado pela AQUIPAOL, ou pela sensação de que “algo mais” deveria ser feito, na percepção da MOGICO. Visando trazer mais clareza, são transcritos trechos das entrevistas realizadas em janeiro de 2019, com destaque em negrito do pesquisador, com os gestores dos empreendimentos citados, sendo os dois primeiros trechos associados à AQUIPAOL e os demais à MOGICO:

"(...) quanto mais pessoas que chegam aqui trazendo novidades e notícias boas, a gente está com o sonho deles serem parceiros mesmo. O sonho da associação com a INTECOOP/UFJF é que eles tenham projetos que possam desenvolver aqui. Que a gente nem sabe que projetos eles têm para poder estar ajudando nossa associação. Nossa comunidade quilombola. **A gente precisa saber o que eles têm** que é de acordo com as nossas necessidades e apoio para as comunidades quilombolas e se o que eles têm pode ser concretizado."

“Eles precisam estar mais atuantes para ajudar a gente. Porque a INTECOOP/UFJF até então eu não sei bem a função dela nesse sentido. **Qual é a função da INTECOOP/UFJF?** Nós como comunidade quilombola, o que eles podem estar ajudando a gente? Isso daí eu não sei, nunca li.”

"Excluindo a feira, que teve uma participação da INTECOOP/UFJF, ao que parece a gente não ia ter essa feira na UFJF. Que essa feira é da INTECOOP/UFJF, não é do MOGICO, ela é de produtos orgânicos, mas é uma feira da INTECOOP/UFJF. A feira que temos no Bom Pastor é feira do MOGICO. Na feira da UFJF tudo que usamos é nossa, mas o espaço e a energia foram cedidos por conta da INTECOOP/UFJF. E nas outras áreas teve uma participação na área de formação, ao que me parece, mas assim, eu acho que poderia ser mais como incubadora. **O conceito de incubação eles poderiam ter avançado um pouco mais.**"

"(...)o pessoal sempre participa das reuniões, mas  **você estar numa reunião não quer dizer que você esteja ajudando, incubando.** Porque uma empresa quando é incubada ela é ajudada por aquela incubadora, de uma forma ou de outra."

A AQUIPAOL, mantendo a mesma linha de raciocínio dos trechos transcritos, menciona que, ainda que a INTECOOP/UFJF tenha sempre dito que está à disposição e havendo necessidade possam procurá-la, sentem falta de material informativo, criado pela INTECOOP/UFJF, que pudesse esclarecer acerca de projetos e políticas públicas e outros pontos que pudessem melhorar a gestão do empreendimento e ampliar o diálogo interno e externo com eventuais outros parceiros. Esses outros parceiros inclusive que realizaram a aproximação da AQUIPAOL com a INTECOOP/UFJF, servindo como intermediadora a EMATER. Encontrou-se nos documentos da incubadora registro de visitas realizadas em junho de 2016, anterior a reativação da INTECOOP/UFJF nos moldes de hoje, mas acessível à mesma, que trazem demandas que eles já pontuaram. Entre as demandas de incubação da AQUIPAOL estão: a produção agrícola orgânica certificada, a implantação de ecoturismo na região, questões relacionadas à identidade visual, com rótulos e *slogan*, e demais atos de incubação que possam ajudá-los a alcançar o “próximo estágio”:

“Mostrando como a gente alcança um próximo estágio. Porque a gente não sabe. Porque foram 04 anos para a gente conseguir uma coisa mais fácil do mundo. Não conseguimos a DAP<sup>12</sup> porque não tínhamos documento de terra, mas era só fazer uma posse mansa e pacífica, mas foram 04 anos para a gente descobrir isso.”

A MOGICO aproximou da INTECOOP/UFJF por terem professores da instituição que participaram como membros do empreendimento e existindo um projeto do MOGICO já junto à UFJF da realização de uma feira orgânica no campus, quando a nova gestão assumiu o reitorado 2016/2020. A Pró-Reitoria de Extensão, com a reativação da INTECOOP/UFJF, alocou o projeto de feira orgânica no âmbito da INTECOOP/UFJF, a qual é a articuladora da sua realização e organização. Desta forma, a MOGICO reconhece o papel essencial da INTECOOP/UFJF para a realização da feira, conforme transcrito acima, mas, além de pontuais formações ao grupo, há a sensação de ausência de incubação em um sentido mais técnico de transferência de tecnologia, não de tecnologia em conhecimentos voltados para as ciências agrárias, as quais não contam com curso na UFJF até 2019, mas nos campos de conhecimento que a universidade já dispõe:

---

<sup>12</sup> Declaração de Aptidão ao Pronaf, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.



“O nosso ponto fraco aquilo que já está presente na universidade, comunicação, a parte de gestão. E assim, são coisas que poderiam ser trabalhadas, só que eu vejo que não é assim prioritário. Porque o nosso grupo tem uma defasagem gerencial.”

De forma diversa dos outros empreendimentos da frente de agroecologia, a Feira é Daqui ainda não se encontra incubada, estando ainda na fase de sensibilização, mas já tem expectativas do que esperam quando forem incubadas:

"Pelo que falaram na reunião, eles orientam, queremos mesmo uma ajuda bacana. A gente não sabe o que esperar, porque não conhecemos o trabalho. Eu sei pontos positivos. Falaram lá que quando é um grupo maior sempre dá confusão, mas a gente, graças a Deus, não temos tanta confusão, mas a gente espera muito a interação e a ajuda no sentido da organização, de conseguir novos lugar, de nos ajudar a sermos vistos"

Esse desejo de “sermos vistos” da Feira é Daqui, assim como a MOGICO, é a solicitação de um auxílio na área de comunicação, de como atingir mais público, expandir a clientela para que possam utilizar mais a área do Parque Halfeld ou outros espaços na cidade, inclusive na feira realizada pela INTECOOP/UFJF no campus universitário. Visam com a incubação novas ideias e a participação em rede, para fortalecimento com outros grupos afins e troca de conhecimentos, para que possam crescer e não estagnarem ou retrocederem como empreendimento, busca-se a sua viabilidade econômica, alinhando-se com o seu teor social, já que, conforme citado no item 1.5.7 que tratou da Feira é Daqui, eles pretendem a formalização em uma associação que, entre outros objetivo já elencados, possa levar conhecimento a comunidade em geral, e em especial a carente, sobre a inclusão alimentar proposta pela Feira é Daqui e a ser incorporadora pela Associação Bem-Te-Vida.

#### **4.1.1.6 INTERCOOPERAÇÃO**

A intercooperação pode ser entendida interna e externamente. Internamente ela é a preocupação com o bem-estar dos seus membros. Externamente são alianças com outros empreendimentos cooperativos, além de relações de mercado com qualidade confiável e preço justo, extravasando também na sua preocupação com o interesse pela comunidade, tendo-se responsabilidade social, proteção ambiental e desenvolvimento sustentável (ACI, 1995).

Desponta nessa categorização a MOGICO, a qual melhor sistematiza internamente a intercooperação. É o único da frente agroecologia que conta com um site, desenvolvido com auxílio da INTECOOP/UFJF, que traz material informativo aos seus membros, estando expressamente entre seus valores, princípios e atitudes a preocupação com a liberdade, com a democracia, com a cooperação e ajuda mútua, buscando o equilíbrio ecológico e o bem estar social, por meio do desenvolvimento de uma agricultura socialmente segura, ambientalmente sustentável e economicamente justa. Externamente, a MOGICO conta com o apoio da EMATER.

A EMATER também é parceira da AQUIPAOL, além da Prefeitura Municipal de Bias Fortes e o SENAC localizado no mesmo município. Ela também se preocupa com o bem-estar dos seus membros e da comunidade na qual está inserida, refletindo-se na estrutura das suas diretorias. A realização de parceiras externas trouxe efeitos internos claramente observados na AQUIPAOL: “Se não fosse a associação estar mobilizando, de trazer pessoas, de estar dialogando entre ela mesma, não tinha conseguido essa autoestima do povo.”

A Feira é Daqui, com exceção da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, não conta com outros parceiros, mas intenciona aproximações, em especial com a MOGICO, mas acredita que essa articulação pode ser mais bem trabalhada quando da incubação junto com a INTECOOP/UFJF, já que ambos estarão inseridos na mesma incubadora. Também vislumbram que as feiras afins voltadas ao orgânicos e agroecológico devam se fortalecer como movimento, todavia, não sabem ainda como proceder para tal. Do ponto de vista interno, a intercooperação pode ser verificada pela averiguação se os empreendimentos respeitam a valorização da mão de obra com a restrição total ao glúten ou obrigatoriedade de serem orgânicos/agroecológicos: “(...) a gente acompanha o processo, ainda que não tenha certificação orgânica, o conselho faz a verificação agroecológica, ele existe para isso. O critério é técnico, as vezes fazemos visita, mas é tudo acompanhado.” Conforme já se antecipou quando tratada da categorização incubação, a Feira é Daqui intenciona a sua formalização em associação para que possa captarem recursos que possibilitem alcançar a população com a disseminação de conhecimento em alimentação inclusiva: “para a gente poder gera conhecimento e informações para as pessoas, que eu acho que é o mais importante. Não é só o produto. O produto é um caminho, vamos dizer assim.”

#### **4.1.2 A FRENTE DE ARTE, ARTESANATO, CULTURA E RECICLAGEM**

Participaram deste estudo, na frente de arte, artesanato, cultura e reciclagem, a Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL, a Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE, a Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – CAMINHO NOVO e Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – ACRAP Unidade Recreio.

##### **4.1.2.1 AÇÃO ECONÔMICA**

Na frente de artes, artesanato, cultura e reciclagem, a ação econômica encontra-se presente em todos os empreendimentos, já que todos visam a geração de trabalho e renda. Todavia, FECOSOL e LIXARTE tenham outras motivações além da comercialização.

A FECOSOL apresenta entre os seus objetivos um caráter formador (formação da comunidade com os princípios básicos da economia solidária), protecionista (proteção da saúde familiar, da maternidade, da infância, da velhice e do meio ambiente) e cultural (divulgação da cultura local), mas é evidente a sua ação econômica, visando a melhoria da renda e qualidade de vida dos seus associados através do artesanato e da manufatura caseira com a realização, até março de 2019, de 03 feiras: uma feira fixa que é no Largo do Riachuelo, uma vez por mês durante 03 dias; uma toda terça-feira no parque Halfeld e uma toda quinta-feira na Praça da Estação, todas localizadas na região central de Juiz de Fora.

A LIXARTE, em fevereiro de 2018, passava por uma reestruturação da sua diretoria e quadro associativo, como será exposto na parte que trata da adesão para a frente na qual ela está inserida, sendo que a sua ação econômica se encontrava, a época da entrevista, não realizada. Todavia, entre seus objetivos, ao final, a LIXARTE traz a ampliação do acesso ao mundo do trabalho para os seus usuários e menciona no decorrer do seu estatuto social que uma das fontes de recursos para a manutenção da associação advém das rendas pelos serviços que prestar e pela comercialização de objetos. Entretanto, conforme dito, em fevereiro de 2018, suas ações estavam mais voltadas para suas realizações de assistenciais, pedagógico, artístico ou cultural:

“Tem um bom período que nos comercializamos nada. Estamos mais focados em ações sociais e culturais no novo público-alvo, que podem ser adolescentes e adultos. Também focamos em preservação ambiental e capacitação profissional.”

A CAMINHO NOVO funciona como um entreposto de comercialização para os seus associados. Diferente da FECOSOL e da LIXARTE, possui sede, a qual é cedida pela Prefeitura Municipal de Matias Barbosa, para sua utilização até 2032, segundo informações fornecidas pelo presidente de associação. Nesta sua sede que são realizadas as atividades de comercialização destacadas em seu estatuto social. Além de eventuais participações em feiras e eventos na qual a associação faça-se presente com as mercadorias dos seus membros. Entretanto, desde 2015 a CAMINHO NOVO não tem participado em grandes feiras, como a Feira Nacional do Artesanato, em razão de uma opção definida em assembleia, tendo em vista que estavam apresentando pouco retorno de venda. A ação econômica tem ficado circunscrita às atividades na loja em Matias Barbosa e em eventuais pequenas feiras, como na cidade vizinha, Juiz de Fora:

“Desde 2015, na feira nacional de artesanato em Belo Horizonte. Até participamos de alguns eventos menores, como na Santa Casa de Juiz de Fora, em dezembro de 2018. A venda não foi legal, mas vendemos um pouquinho, mas esses deslocamentos que estão complicados. Se você fala da associação tem que levar peça de todo mundo. Daí tem o transporte, o tempo do associado com o monta e desmonta, o cuidado com a peça para não danificar, a embalagem. Daí começamos a ter um custo bem maior do que um lucro. Daí freou a gente. De um tempo para cá tem aumentado a concorrência já que tem aparecido vários artesãos, de produtos de primeira linha a produtos de terceira linha em uma diversidade total. Então, nos nossos deslocamentos já não tínhamos a exclusividade que tínhamos antigamente. O mercado em si não se mostra mais tão interessante. A venda começou a cair. Até 2012 tínhamos dezembro que só a Feira Nacional de Artesanato vendíamos R\$ 15 mil, fora loja e as feiras menores aqui da região. Então tínhamos um rendimento anual fantástico. Fazíamos a feira de São João Del Rey, a da Feira da Providências, as feiras ligadas a EMATER. Existia toda uma disponibilidade de fazer dinheiro extra loja mensalmente.”

A CAMINHO NOVO teve um período de crise econômica entre 2015 e final de 2018 que podem ser associados a alguns fatores: ausência de exclusividade mencionada pela gestor; a não realização de propaganda, em entrevista realizada em janeiro de 2019, o presidente diz que não realizam propaganda ou ações de divulgação tem pelo menos 05; a baixa venda realizada na Feira Nacional do Artesanato de 2015, venderam em torno de 10% do que levaram, estimando-se um retorno na ordem de R\$ 4 mil, sendo que a cota da associação é de 10% sobre a venda, ou seja, aproximadamente R\$ 400,00; e a o acúmulo de uma dívida de R\$ 9.600,00 com o poder público de Matias Barbosa.

Tal dívida decorre da Prefeitura de Matias Barbosa não ter aprovado a prestação de contas da associação em razão do patrocínio municipal para a participação na Feira Nacional do Artesanato, em Belo Horizonte, em 2015:

“Em 2015 fomos para a feira nacional do artesanato. A prefeitura pagou um stand de quase R\$ 10 mil, e nos deu R\$ 6.100,00 para ficarmos lá uma semana. Éramos 4 pessoas. Esse valor era para cobrir alimentação, transporte das pessoas e mercadoria e hospedagem.”

A contrapartida a ser realizada pela associação seria a realização de um sábado de oficinas. A qual começou a ser planejada em uma segunda-feira, após o retorno da participação na feira nacional, para ser ministrada no sábado da mesma semana, com prestação de contas à prefeitura na segunda-feira posterior. A não aderência do público alvo à oficina gerou a não aprovação da prestação de contas retromencionada, havendo o parcelamento da dívida pela associação. A não geração de renda do empreendimento gerou a saída de associados.

Entre 2016 e 2018, período no qual a INTECOOP/UFJF já havia voltado a incubar a associação, ela conseguiu sair da crise, mas o presidente da associação não atribuiu a incubadora o auxílio para tal. Segundo o gestor, foram duas ações tomadas pela associação sem qualquer tipo de auxílio prestado ou solicitado à INTECOOP/UFJF. A primeira foi uma compensação de parcela da dívida com a Prefeitura Municipal de Matias Barbosa, através da secretaria de educação, com a realização de oficinas, em 2017, e a segunda através da venda direta de papel, em 2017 e 2018.

Questionou-se, na entrevista, a adequação das medidas com os objetivos previstos no Estatuto Social do CAMINHO NOVO. O presidente de associação justificou as duas. Na primeira, deu-se como solução a realização da adequação estatutária, com a inclusão de prestação de serviços nos objetivos sociais, possibilitando a emissão de nota fiscal à prefeitura. A segunda medida foi a venda ser realizada diretamente pelo presidente como pessoa física e o valor arrecado ser doado à associação.

Explica-se que se tomou um tempo nesta digressão com relação à crise 2016/2018 e a saída dela em dezembro de 2018 para traçar um cenário e apresenta um alerta que o pesquisador notou durante a condução da entrevista. Para sair da crise na qual se encontrava, a associação não buscou saídas que estivessem dentro do seu objetivo social, com a divulgação dos produtos dos associados ou até mesmo realizado algum processo criativo com o papel acumulado, nenhuma intervenção artesanal, havendo o questionamento sobre, obtendo-se a seguinte

resposta: “Não. Pegamos, carregamos o caminhão e foi do jeito que recebemos. Entendeu? Foi mesmo de venda de papel normal sem nenhum processo produtivo.” Ainda que tal resposta possa ser considerada como ação econômica, estando devidamente adequada à fundamentação teórica adotada no quadro 07, dentro da principiologia da economia solidária (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018), a realização de ações desse natureza, de forma frequente, podem vir a desnaturar a associação, pela não realização da sua missão, razão da sua existência, sendo a missão da CAMINHO NOVO “(...) ser o centro de referência em artesanato de toda a região (...)”.

A ACRAP – Unidade Recreio não se encontrava em atividade em janeiro de 2019, época da condução da entrevista e coleta de dados para o empreendimento, em razão da necessidade de regularização ambiental, mas ela pela informações extraídas da entrevista e pela análise do estatuto social, e pela atividade já realizadas em sua sede em Além Paraíba, a associação, quando em operação, atenderá o requisito categorizado como ação econômica para seu enquadramento como empreendimento da economia solidária:

“Queremos criar interrelações, agregar valor em produtos que antes eram jogados fora e poder criar renda e inclusão. Há também um planejamento futuro para mudas de arvores e hortas orgânicas, mas estamos estudando em razão da possibilidade de contaminação, até por pássaros, se a horta for próxima da instalação de triagem e reciclagem, mas se fizermos com aquele sombrite protegido não devemos ter esse problema. Queremos pensar lá na frente. Tem projeto para captar água de chuva, tem também de usar painel solar. Tudo isso é projeto nosso. Que queremos desenvolver gradualmente, que com isso vamos diminuir custo e aumentar a renda e nossa viabilidade econômica.”

#### **4.1.2.2 ADESÃO**

Nesta categorização, assim como para a frente de agroecologia, encontra-se bipartida em adesão livre e cooperação. Analisando essa interface, a FECOSOL, a LIXARTE e CAMINHO NOVO possuem adesão livre, respeitando-se os seus objetivos sociais, não limitando a formação do seu quadro associativo. A LIXARTE teve um período, final de 2018, na qual a gestão passada retirou-se do quadro associativo, restando-se somente o vice-presidente, que passou a ocupar a presidência da associação, iniciou a mobilização para trazerem novos associados e convocou eleições para fevereiro de 2019, com auxílio do núcleo jurídico e contábil da INTECOOP/UFJF. O presidente a época da entrevista, janeiro de 2019,

relatou que os direcionamentos que geraram o atrito com a posterior saída de membros foram de cunho ideológico sobre quais membros a associação deveria aceitar e quais ações eram consideradas economicamente viáveis para serem executadas, afastando-se, de acordo com o objetivo social, o qual, a associação busca recuperar: “Sim, estamos criando uma relação mais aberta entre os novos membros, com mais dialogo e mais compreensão sobre as mazelas das pessoas. Nosso foco tem que se preocupar com o social.”.

Diferindo das demais, a ACRAP – Unidade Recreio tem quadro associativo fechado, ele é formado exclusivamente por aqueles que haviam trabalhado em uma empresa de soluções ambientais que se encontravam desempregados: “Pegamos o pessoal que havia trabalhado para a Biokratos em Além Paraíba que estavam desempregados (...)”.

No que tange a cooperação, ACRAP – Unidade Recreio foi a única que se pode analisar pelo relato do presidente e a pela verificação documental a intenção<sup>13</sup> da realização de um trabalho colaborativo, e não competitivo, com a união de esforços e capacidades, em uma “propriedade coletiva”<sup>14</sup> com a partilha dos resultados<sup>15</sup>. Da análise do texto das manifestações da LIXARTE também pode-se notar o teor cooperativo das suas ações, mas pela ausência de atividade econômica atual e pela não localização de nenhum documento que pudesse confirmar se o trabalho a ser realizado, quando e se a atividade econômica for restaurada, ficou prejudicada a definição do caráter colaborativo quanto ao trabalho a ser realizado, a propriedade coletiva e se haverá a partilha dos resultados. No CAMINHO NOVO e na FECOSOL não há a partilha dos resultados, o que se tem é que os associados comercializam coletivamente, mas os esforços e as capacidades são geridos individualmente, com a ressalva da FECOSOL tem máquinas de costuras de uso coletivo, acessível aos seus membros.

Ainda dentro da adesão, mas avaliando-se a disposição dos associados de assumirem responsabilidades, a CAMINHO NOVO é a que necessita de um trabalho mais pontual em cima nesse quesito, já que há longas presidências, em desacordo com o seu estatuto:

“A primeira ficou 6 anos, depois uma presidente por seis meses, e a próxima foi de 6 anos e eu estou caminhando para 6 anos.”

---

<sup>13</sup> Intenção já que pela ausência da licença ambiental ela não esteja ainda em atividade,

<sup>14</sup> A propriedade da ACRAP – Unidade Recreio é da Prefeitura Municipal de Recreio, cedida à associação. Outra ressalva é que a FECOSOL possui máquinas de costuras que pertencem à associação, de uso comum dos seus membros, mas a produção não é coletiva, o uso das máquinas, pelo que se apurou na pesquisa, é para a produção individual dos artesãos.

<sup>15</sup> Extrapolação com base na pesquisa documental e na análise do discurso do dirigente, mas informa-se que o empreendimento ainda não se encontrava em atividade em fevereiro de 2019, conforme já exposto neste trabalho.

“É um serviço pesado. Nós somos associados, não temos empregados ou colaboradores. Até poderíamos contratar um administrador, mas a associação nunca teve recurso para isso. Para manter essa obrigação em dia. Então cabe aos seus associados gerirem o seu negócio.”

“Acontece que na época das reeleições as vezes não tem pessoas com disponibilidade e conhecimentos necessários, daí as longas presidências.”

Na FECOSOL observou um acúmulo de atribuições na figura do presidente, que justificou tal fato em razão do seu cargo e de morar na região central, facilitando a resolução das questões afetas a associação.

Na LIXARTE esse fenômeno não pode ser apreciado em razão do quadro administrativo estar em fase de composição na época da condução da coleta de dados e na ACRAP – Unidade Recreio quem tem resolvido suas questões é o gestor da unidade, mas não há atividades que possam alicerçar nenhuma consideração acerca deste ponto.

#### **4.1.2.3 FORMAÇÃO**

Mantendo-se o paralelismo com a frente de agroecologia, esta categorização insere a formação propriamente dita, mas também a educação e informação, para se averiguar o qual de comprometimento e o conhecimento acerca do que o grupo está propondo.

Pela pesquisa, observou-se que os membros dos empreendimentos analisados demonstraram conhecer acerca da proposta do grupo, de estarem informados, inclusive a ACRAP – Unidade Recreio em razão de seus integrantes enquadrarem-se como ex-empregado que atuavam no mesmo ramo que associação. Conforme já explicito no decorrer deste trabalho, as análises foram pautadas pelos documentos coletados e pelas análises dos discursos.

A FECOSOL, pelo observado pela coleta de dados, preocupa-se mais com a formação dos seus novos associados que os demais empreendimentos que participaram da pesquisa, visando oferecer o conhecimento sobre “a organicidade” dos empreendimentos.

Já a interface voltada para formação e educação em economia solidária, salvo a ACRAP – Unidade Recreio que mencionou que teve esse conteúdo já trabalhado em uma capacitação, os outros empreendimentos incubados relataram sentirem necessidade de uma formação. A LIXARTE informou que atualmente encontra-se em uma situação melhor se não tivesse havido esse espaço de formação que a INTECOOP/UFJF levou ao grupo, mas com a renovação do seu quadro de associados esse trabalho provavelmente deverá ser feito. A LIXARTE também



trouxe que a reciclagem dos conhecimentos tem sido realizada pela participação dos fóruns municipal, estadual e nacional de economia solidária. A CAMINHO NOVO também relata que o seu quadro associativo teve modificação significativa desde a última formação realizada pela INTECOOP/UFJF, em 2007. De 2007 até 2018 restam uns 4 que participaram da capacitação ofertada, segundo estimativas do gestor. A FECOSOL é a que manifesta maior anseio por uma interface mais próxima de formação que seja voltada exclusivamente ao grupo, sendo que esclareceu que a formação do grupo pela INTECOOP/UFJF ocorreu de forma incipiente e pouco em razão da incubação propriamente, tendo mais enfoque quando da realização pela INTECOOP/UFJF de sua função difusora da economia solidária regionalmente, sendo a secretaria executiva do Fórum Regional de Economia Solidária: “teve assim, mesmo assim, não tem muito, quando estamos no fórum tem alguns conteúdos, mas como movimento, mas não como grupo. Ela tem agido nos fóruns como movimento, mas não como o nosso grupo específico.”<sup>16</sup>

#### 4.1.2.4 GESTÃO

Ressalva-se novamente que em razão da natureza autogestionária dos empreendimentos que inserem-se na economia solidária, cabendo aos mesmos definirem seu rumos e direcionamentos, quando ocorrer a oferta de assessoramento pelas ITCPs, o que intenciona é a ampliação do horizonte de conhecimento dos grupos incubados, cabendo a eles a decisão de que aquelas orientações são ou não pertinentes e se as mesmas devem ser seguidas e em qual grau, com isso não visando interferir em sua autonomia.

Nesta categorização atinente a gestão, todos os empreendimentos analisados encontram-se formalizados juridicamente, mas, assim como na frente agroecológica, contam com missão<sup>17</sup> e valores<sup>18</sup>, conforme foram explicitados quando se tratou na seção 01 da descrição da unidade de pesquisa. Entretanto, nenhum conta com um planejamento estratégico, não possuem não possuem visão<sup>19</sup> clara, eles possuem intenções

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> A razão de existência da organização, a função que ela desempenha para se tornar útil e justificar os seus retornos, atendendo as expectativas e interesses da sociedade na qual ela opera, expressando onde e como a organização espera obter retorno, por meio de oferta de um bem ou de um serviço útil e desejável (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

<sup>18</sup> Crenças e princípios que devem orientar as ações da organização e as decisões dos seus colaboradores, intuídos por uma cultura colaborativa, cultural e criativa, norteando o comportamento das pessoas que trabalham numa determinada organização (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

<sup>19</sup> É a definição de maneira a mais precisa possível, procurando delinear elementos que a ajudem a controlar o próprio destino, materializando-se o sonho que os empreendedores têm para a organização (AMBRÓSIO, 2007; LUZIO 2010).

A ACRAP – Unidade Recreio intenciona criar uma rede unificada para a venda coletiva com outras associações, sem a presença da figura do intermediador, visando a obtenção de maior poder de negociação, com um preço melhor para gerar mais renda aos seus associados e parceiros, intenciona beneficiar o vidro através da trituração, para ocupar espaços menores, possibilitando o transporte de cargas maiores e também um preço de venda mais elevados. Outra ação que desejam pôr em prática a compostagem orgânica com resíduos orgânicos e a transformação de alguns materiais coletados em artesanato, bem como captação da água da chuva e uma horta. Entretanto, não sabendo como proceder, procuraram assessoria junto à INTECOOP/UFJF exatamente porque no empreendimento “ninguém tem essa experiência em gestão”.

A CAMINHO NOVO apresentou problemas em sua gestão financeira e contábil, havendo sido encontrada solicitação de auxílio à INTECOOP/UFJF, mas não se teve retorno até janeiro de 2019. A menção a essa solicitação da CAMINHO NOVO inclusive encontra-se registrada em documento localizado no armazenamento virtual da incubadora datado de 11/11/2016. Assim como os FECOSOL e LIXARTE, a CAMINHO NOVO tem uma reunião mensal, mas demanda um planejamento estratégico voltado a sua cadeia produtiva para que eles possam inclusive colocam em prática ações antigas que desejam para ampliarem o alcance dos seus produtos:

Porém, a associação não conseguiu criar isso. Eu sou um que não esqueceu isso. Eu pesquiso a diversidade local e busco utilizar em meus produtos. Tipo arranjos que faço com caroços de manga. A quantidade de produtos que eu faço é na tentativa de utilizar essa cadeia produtiva para criar produtos diferenciados.

A gestão na FECOSOL está centralizada na figura do seu presidente, o qual fica responsável pelas demandas gerais do empreendimento e que cede o espaço da sua casa para as reuniões e ficam com livre acesso para os membros utilizarem as máquinas de costuras, já que não possui sede.

Referindo-se a sede, aqui só possuem sede ACRAP – Unidade Recreio e CAMINHO NOVO, sendo que ambas ocupam prédios cedido pelo poder público municipal em suas respectivas localidades.

#### 4.1.2.5 INCUBAÇÃO

Realizando-se a mesma distinção realizada para a frente de agroecologia, a categorização incubação utilizada neste estudo tratou tanto da percepção dos empreendimentos com relação ao sentimento de incubação, ou seja, da percepção de assessoramento e transferências de tecnologias que possibilitem seus desenvolvimentos, quando já eram incubados – fase de incubação, quanto das perspectivas em relação a aqueles que estavam em vias de incubação – fase de pré-incubação. CAMINHO NOVO, FECOSOL e LIXARTE foram considerados incubados, estando todos na fase de acompanhamento sistêmico, a ACRAP – Unidade Recreio considerada como em vias de incubação, estando na fase de sensibilização. Conforme citado ao final do item 1.4, a metodologia em fase de elaboração pela INTECOOP/UFJF não se encontrou disponível para a análise no presente, sendo esta divisão entre incubados e vias de incubação pautada pela metodologia clássica referida no quadro 02.

A interface da incubação junto a FECOSOL é a que mais precisa ser trabalhada nesta frente, sendo que ela foi incubada em duas ITCP no estado de Minas Gerais, o empreendimento pontou o seguinte em entrevista:

“A ITCP ficou um ano vindo aqui para dar aula e cursos para a gente. A INTECOOP/UFJF não faz esse tipo de trabalho nenhum. O que a gente tem da INTECOOP/UFJF é, além de incubar os grupos, ela é a secretaria executiva do fórum regional, o que ela faz é conseguir o ônibus para a gente conseguir ir, organizar esses fóruns que geralmente é de 3 em 3 meses, que são itinerantes em várias cidades e tem sido basicamente isso o trabalho da INTECOOP/UFJF. De pegar o grupo e falar o que precisa ser feito eles não fazem.”<sup>20</sup>

O empreendimento credita a sua frustração pela rotatividade apresentada na INTECOOP/UFJF, sem haver uma interação real, ainda que haja uma incubação formal. Julga-se que a rotatividade tenha afetado o grau de formação dos bolsistas que são destacados para acompanhar a FECOSOL, mencionando que ultimamente a presença da INTECOOP/UFJF tem sido notada pelo mero comparecimento em suas reuniões, levando uma lista para assinar, não apresentando propostas ou atendendo demandas que sejam pautadas pelo empreendimento analisado. Questionou-se ao empreendimento se eram apresentadas demandas voltadas as sanar

---

<sup>20</sup> Extraído de entrevista realizada com gestor do empreendimento em janeiro de 2019.

dúvidas procedimentais e ou a obtenção de apoio em projetos da FECOSOL, obtendo-se a seguinte fala:

“É assim, a gente chegou a levar, mas não aconteceu e nem deram muita justificativa. Inclusive houve reuniões com a Pró-Reitoria de Extensão, foram levadas várias demandas e nenhuma foi atendida e nada foi para a frente.”<sup>21</sup>

Ainda que não haja a sensação de incubação de forma a auxiliar o desenvolvimento do grupo, a INTECOOP/UFJF e a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF mantem um diálogo aberto com a FECOSOL, ainda que tal diálogo não se reverta em ações que a associação deseja, tal como um sites de vendas e parcerias com faculdade da UFJF, tais como a de Odontologia e Psicologia, para prestar assistências nessas áreas aos seus membros. Essa sensação de falta de assessoria ofertada à FECOSOL gerou um sentimento de ausência da presença universitária no meio social perante o empreendimento, uma não efetividade das ações extensionistas.

Diversamente da INTECOOP/UFJF, a LIXARTE sente-se incubada, atribuindo um caráter mais frequente a presença INTECOOP/UFJF nos 3 últimos meses de 2018 e janeiro de 2019, havendo o registro documental de uma visita e uma demanda atendida ao empreendimento, a saber, a elaboração dos instrumentos convocatórios para a composição de sua nova diretoria.

A CAMINHO NOVO percebe que a INTECOOP/UFJF não tem conseguido atender as suas demandas, como o suporte contábil e financeiro que haviam solicitado. Trouxeram que a INTECOOP/UFJF atua mais como secretaria executiva do fórum regional do que como uma incubadora de empreendimentos solidários, já que as ações que citam da incubadora assemelham-se ao que a FECOSOL relata: comparecimento em reuniões, sem ações efetivas. O suporte que o empreendo busca é aperfeiçoamento em seu produto, de diminuição do custo de produção, como fazer a propaganda e demais ações de gestão e marketing que possibilitem a ampliação das vendas.

Como ainda não se encontra incubado, a ACRAP – Unidade Recreio ainda não tem uma interface propriamente estabelecida com a INTECOOP/UFJF, mas, assim como os demais, analisados, o seu desejo é um planejamento estratégico para que consiga se firmar como fonte

---

<sup>21</sup> Ibidem

de emprego e renda para seus membros e possa ter uma gestão estratégica e uma interação com entidades congêneres para a formação da rede que comercialização que se pretende.

#### **4.1.2.6 INTERCOOPERAÇÃO**

A intercooperação pode ser entendida interna e externamente. Internamente ela é a preocupação com o bem-estar dos seus membros. Externamente são alianças com outros empreendimentos cooperativos, além de relações de mercado com qualidade confiável e preço justo, extravasando também na sua preocupação com o interesse pela comunidade, tendo-se responsabilidade social, proteção ambiental e desenvolvimento sustentável (ACI, 1995).

Observou-se na FECOSOL uma intercooperação entre os seus membros com relação a preocupação desde a adesão, com o treinamento e apresentação da organicidade do empreendimento, com ofertas de cursos de aprimoramento ministrados internamente. Os cursos, como foi dito em entrevista, não são cursos profissionalizantes, mas sim formadores, ainda que de maneira informal. Seria uma possibilidade de troca de saberes internamente. Externamente a FECOSOL firma parceria, atua dentro do movimento de economia solidária, tendo organizado uma feira regional, articulando com outros empreendimentos a realização do evento se a participação do poder público.

A ACRAP - Unidade Recreio também apresentou elementos de que há uma preocupação com os seus integrantes pela obtenção junto ao município de Recreio um valor mínimo garantido aos associados, uma seguridade social e a estão estudando a obtenção de um seguro junto a uma entidade financeira para garantir tranquilidade aos integrantes da associação. Externamente tem-se a preocupação com a proteção ambiental, do manejo correto dos recicláveis e demais materiais coletados.

A LIXARTE, nessa sua nova reestruturação, tem buscado deixar evidente sua intercooperação interna e externa. Seus objetivos sociais são em essência assistenciais, querendo uma modificação da realidade social da comunidade que está localizada e outras nas quais seja convidada ou aceitem o seu convite.

Uma interface que necessita ser trabalhada é a com a CAMINHO NOVO é essa da intercooperação, as relações internas são muito individualizadas, não se notou uma preocupação com os membros que seja efetivamente voltada para a melhoria do bem-estar geral.

Externamente há algo incipiente com relação a utilização de matéria prima que seja ecologicamente correta, mas não foi notado nos produtos da loja uma preocupação generalizada nesse sentido e nem alguma divulgação sobre algum tipo de responsabilidade socioambiental.

#### **4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – INTECOOP/UFJF**

A análise e a interpretação dos dados voltadas a INTECOOP/UFJF tiveram por base os arquivos alocados em seu serviço de armazenamento virtual tendo como referência o dia 31 de janeiro de 2019, data na qual existiam 2.404 arquivos, os quais ocupavam 15,9 GB. A análise e interpretação dos dados também foi realizada com aqueles colhidos primariamente em entrevistas com a Pró-Reitora de Extensão da UFJF, com a Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF e com a técnica que possuía mais tempo de vinculação com a INTECOOP/UFJF, categorizados conforme o quadro 07: adesão e continuidade, dimensão social e econômica, metodologia e rede.

Iniciando-se pela avaliação documental, foram verificados os documentos em armazenamento virtual, sendo encontrados e relacionados aqueles que apresentaram algum grau de relevância para a construção do conhecimento da INTECOOP/UFJF sobre as demandas, dinâmica ou outros fatores que pudessem construir o retrato do empreendimento de forma a modelar a incubação para que a mesma atendesse as especificidades de um dos empreendimentos incubados que foram analisados nesta pesquisa.

Para que houvesse uma sistematização, foram construídos quadros separando-se as informações coletadas por empreendimento, sendo eles: ACRAP, AQUIPAOL, CAMINHO NOVO, FECOSOL, LIXARTE, MOGICO. Não foram localizados documentos que fizessem referência a Feira é Daqui.

Para a construção dos quadros, verificou-se a data a qual o documento mencionava como sendo de sua elaboração, tentando-se sempre ser no formato dia, mês e ano. Quando houve a incerteza sobre o dia, manteve-se somente mês e ano, e duvidoso o mês, somente ano, e quando não continha informação alguma sobre data, colocou-se “sem data”, sendo assim formada a coluna “data”. A coluna seguinte contém as observações do pesquisador com relação a cada documento que se mostraram relevantes para a construção do acervo documental de conhecimento que a INTECOOP/UFJF tem registrado sobre os seus empreendimentos, sendo formada a coluna “extrato das relevâncias para a pesquisa, com considerações”. Finalizando a explicação do quadro, foram informadas na última coluna a extensão do documento em número de páginas.

Quadro 08 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e ACRAP – Unidade Recreio

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E ACRAP - RECREIO</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
Sem data.	Ficha de inscrição da associação para comercialização de produtos na IX Troca de Saberes, Viçosa, de 14 a 18/07/2017, levando utensílios de cozinha, panos de prato, toalhas, puxa saco, naninhas, trabalhos de crochê em geral, etc.	01
Sem data.	Lista das 4 pessoas da associação que participaram da IX Troca de Saberes, Viçosa, de 14 a 18/07/2017.	01

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Quadro 09 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e AQUIPAOL

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E AQUIPAOL</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa, com considerações</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
2013	Artigo científico sobre o Jongo e a Folia de Reis no Quilombo da Colônia do Paiol, o qual aponta possibilidades de resistência em contexto de silenciamento.	21
ago/14	01 artigo científico intitulado Educação Quilombola: Reflexões e Desafios na Comunidade de Colônia do Paiol-MG, dedicando-se sobre a importância histórica, social, cultural e territorial sobre a conservação das comunidades quilombolas, pensando-se em políticas públicas de educação na localidade.	11
11/06/2016	Relatório de Atividades, sendo um resumo sobre uma visita ao quilombo, para participação no evento "saberes tradicionais", acompanhando manifestações culturais da comunidade.	03
11/06/2016	Solicitação de recurso para visitas a associação, sendo dois arquivos de igual conteúdo e formatação diferente.	Um com 03 e outro com 04
21/06/2016	Relatório em duplicidade de uma visita realizada (ata da visita), com entrevistas semiestruturadas ao presidente da associação, com participação de membros, visando coleta de informações sobre a comunidade para produção de novo relatório (final).	02 em cada

jun/16	Recibo de pagamento de serviços de terceiros, pessoas físicas, pela visita da INTECOOP/UFJF no valor de R\$ 60,00 (arquivo duplicado).	01 em cada
jun/16	Relatório de Atividades da visita ao presidente da associação, com nova menção a entrevistas semiestruturadas.	02 em cada
14/12/2016	Relatório de atividades com demandas versando sobre a educação quilombola, tratamento de água e construção de um Ecomuseu, foram trazidas as temáticas que pudessem gerar o turismo no Quilombo e a possibilidade de comercialização do que os quilombolas produzem em seus quintais. A INTECOOP/UFJF ficou de realizar formação em cooperativismo e um plano de ações e atividades para a Colônia do Paiol (o qual não foi localizado), sendo o prazo até 15/01/2017.	03
2016	Relatório Final: Análise do Empreendimento Associação do Quilombo do Paiol/Bias Fortes/ Minas Gerais, o qual trouxe que o desejo do agrupamento por ações de trabalho e gerada, visando a manutenção da comunidade na localidade, além de um processo de revalorização da identidade cultural e para a melhoria da qualidade de vida da população.	41
2016	07 arquivos de recibos dos custos das viagens a AQUIPAOL, com alguns duplicados. Desconsiderando as duplicatas, o custo total foi de R\$ 234, 05, para o ano de 2016.	01 em cada
2016	03 Declarações de diárias para a associação, totalizando R\$ 800,00.	01 em cada
Sem data	Requisição de carro para ir na associação.	02
Sem data.	Uma planilha Excel de 06 linhas que trouxe a divisão de 02 técnicos para o empreendimento para o diagnóstico do plano de ação, sendo abrangidos alguns empreendimentos estudos (AQUIPAOL, CAMINHO NOVO e MOGICO)	01
Sem data.	122 fotos das visitas realizadas pela INTECOOP/UFJF.	01 em cada
Sem data.	Biomapa patrimonial	02
Sem data.	Roteiro para pesquisa – entrevista semiestruturadas.	02
Sem data.	Planilha de dados da Colônia do Paiol, contando com dados gerais de localização e acesso, características geográficas, histórico, indicadores econômicos, infraestrutura, questões ambientais, turismo, manifestações culturais e informações adicionais que pudessem delimitar as ações realizadas na comunidade.	01



Sem data.	Slides de apresentação do Relatório Final: Análise do Empreendimento Associação do Quilombo do Paiol/Bias Fortes/ Minas Gerais.	27
-----------	---	----

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Quadro 10 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e CAMINHO NOVO

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E CAMINHO NOVO</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
01/03/2013	Lei Municipal de Matias Barbosa de nº 1.191, que declara a utilidade pública da associação.	01
10/01/2016	Relatório de Atividades, da reunião de Planejamento Da Feira Agroecológica na UFJF, contando com a participação da MOGICO. Foi destacado que a feira não é se limita a comercialização, mas também formação, lazer, cultura e troca entre os empreendimentos incubados, com a comunidade acadêmica e os cidadãos de Juiz de Fora. INTECOOP/UFJF estudaria a ideia de fazer o evento semanalmente.	03
jul/16	Diagnóstico como um Empreendimento de Economia Solidária: O caso da Associação dos Artesão de Matias Barbosa. Tal documento expor pontos a serem estudados para melhorias na associação: formação em economia solidária, já que foi notado um evidente individualismo; uma estrutura legal que não é seguida nas práticas cotidianas, com infringência de disposições estatutárias; esvaziamento do quadro associativo, sendo que em 2002 tinham 50 e em 2016, 15; ausência de planejamento estratégico e falta de concordância entre os membros acerca das finalidades da associação.	30
11/11/2016	Relatório de Atividades, o qual é uma ata que tratou da reativação da INTECOOP/UFJF e foram apresentadas demandas da associação, de cunho financeiro e da gestão financeira e contábil, principalmente, para análise da INTECOOP/UFJF.	03
11/11/2016 e outra sem data.	Requisição de transporte para ir para a CAMINHO NOVO, levando 4 passageiros visando assessorar o empreendimento, sendo 2 documentos de igual conteúdo.	02 em cada

15/06/2016	Solicitação de recursos para visita a associação, visando a aproximação com os atores locais para desenvolvimento de pesquisa com coleta de dados para elaboração de diagnóstico, havendo duplicidade de arquivos, ambos com conteúdo idêntico, mas formatação diferente.	01 em um e 02 em outro
15/06/2016	Declaração de diárias, no valor de R\$ 160,00 pela ida à associação.	01
2017	Relatório de atividades durante o ano, tratam do auxílio da INTECOOP/UFJF em tirar fotos do produtos para que ocorresse a divulgação em rede social (abril), auxílio em eventos para arrecadação de fundos (maio, junho e agosto) e a participação do grupo no evento "É Feito Feira" (dezembro), não houve menção se foi dado suporte para as demais voltadas à gestão financeira e contábil.	03
03/03/2018	Relatório de Atividades, relatoria da reunião sobre assuntos diversos, sendo que a INTECOOP/UFJF esclareceu sobre qual seria o fato gerador do ICMS e a obrigatoriedade do seu recolhimento pela associação.	05
Sem data.	Uma planilha Excel de 06 linhas que trouxe a divisão de 02 técnicos para o empreendimento para o diagnóstico do plano de ação, sendo abrangidos alguns empreendimentos estudados (AQUIPAIOL, CAMINHO NOVO e MOGICO).	01
Sem data.	67 fotos diversas da associação, seus eventos e produtos.	01 em cada

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Quadro 11 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e FECOSOL

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E FECOSOL</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
2017	Relatório de atividades realizadas durante todo o ano, sem considerações sobre suas perspectivas e desafios.	04
31/10/2018	Relatório de Atividades da FECOSOL, sendo uma ata de uma reunião que tratou do transporte para o Fórum Regional.	03

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Quadro 12 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e LIXARTE

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E LIXARTE</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
26/06/2017	Ofício da INTECOOP/UFJF para a LIXARTE solicitando um caminhão para o transporte de 27 barracas desmontadas para a participação na IX Troca de Saberes, entre 14 e 18/07/2017, na UFV.	01
27/10/2018	Relatório de Atividades , sendo uma ata de reunião que trouxe a demanda da associação de ter um regimento interno, sem contudo a INTECOOP/UFJF firmar compromisso no relatório no sentido de oferecer auxílio, os encaminhamentos dados foram que a INTECOOP/UFJF faria o edital e cartazes de divulgação para a convocação de assembleia geral para eleição da nova diretoria e enviaria um e-mail para os presentes contendo a versão escaneada do estatuto e do regimento interno de uma feira que não foi citada no documento.	04
01/11/2018	Editais de Convocação para Assembleia Geral, para Eleição de Diretoria da Lixarte e para informes gerais, a ser realizada em 17/11/2018.	01

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Quadro 13 – Histórico documental INTECOOP/UFJF e MOGICO

<b>HISTÓRICO DO REGISTRO DOCUMENTAL DA INTERFACE INTECOOP/UFJF E MOGICO</b>		
<b>Data</b>	<b>Extrato das relevâncias para a pesquisa</b>	<b>Quantidade de páginas do documento</b>
12/11/2013	Estatuto da associação.	07
19/12/2015	Ata de reunião, a qual tratou da eleição da nova diretoria (biênio 2016/2017); relatos da participação de associado no Sistema Participativo de Garantia (SPG), realizado em Brasília, entre 14 e 16/12/2015; agenda de visitas, oficinas, avaliação e planejamento para 2016.	03

10/01/2016	Relatório de Atividades, da reunião de Planejamento Da Feira Agroecológica na UFJF, contando com a participação da CAMINHO NOVO. Foi destacado que a feira não é se limita a comercialização, mas também formação, lazer, cultura e troca entre os empreendimentos incubados, com a comunidade acadêmica e os cidadãos de Juiz de Fora. INTECOOP/UFJF estudaria a ideia de fazer o evento semanalmente.	03
17/03/2016	Relatório de Atividades, de relevante para a pesquisa tem-se a proposta de incubação do MOGICO para a posteriormente ocorrer uma feira na UFJF (a qual encontrava-se ativa até março de 2019, época da finalização desta dissertação).	04
15 a 20/05/2016	Levantamento de Dados Secundários realizado pela INTECOOP/UFJF sobre à associação, reunindo informações retiradas da INTERNET, atingindo a percepção de como se constitui e como vem sendo realizado o trabalho do grupo.	05
21/05/2016	Ata da reunião da associação, tratando da possibilidade do box orgânico, filiação à ABIO RJ, citando os custos iniciais envolvidos a época (R\$ 380,00) e os procedimentos a serem adotados, agenda de reuniões, marcação de duas visitas de verificação a duas propriedades de associados.	03
23/06/2016	Recibos de ida ao empreendimento, totalizando R\$ 120,84.	01
jun/16	02 relatórios de questionários aplicados ao presidente e vice-presidente.	06 em cada
15/10/2016	Relatório de atividades, solicitando ajuda em sua comunicação interna e externa. INTECOOP/UFJF também firmou compromisso de ler e revisar o estatuto, o regimento interno e o acordo de feiras.	02
Sem data.	Uma planilha Excel de 06 linhas que trouxe a divisão de 02 técnicos para o empreendimento para o diagnóstico do plano de ação, sendo abrangidos alguns empreendimentos estudos (AQUIPAIOL, CAMINHO NOVO e MOGICO).	01

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos da INTECOOP (2019).

Da documentação relacionada nos quadros acima, percebe-se que o registro virtual é composto primordialmente por documentos que são referentes a realização de feiras de economia solidária, a participação nos fóruns regionais de economia solidária, a participação da equipe em reuniões, os relatórios sistematizando demandas apuradas nas reuniões/visitas,

assessorias realizadas pelo Núcleo Jurídico e Contábil e fotos de visitas e de produtos. Não foram registradas outras atividades de incubação, ainda que tenha existido o auxílio para a criação do site do MOGICO e sua identidade visual, não foram localizados registros dessa atividade em seu armazenamento virtual e não foi possível o acesso ao seu arquivo físico. Menciona-se que a INTECOOP/UFJF já ocupou pelo menos 03 instalações diversas da UFJF e nessas mudanças alguns dos seus documentos foram arquivados em um outro espaço da universidade, sendo que, a INTECOOP/UFJF, inclusive para a reformulação da sua metodologia, em novembro de 2018, estava organizando os seus arquivos para verificação da sua história que estava fragmentada.

Em razão da temporalidade dos bolsistas e técnicos, apurou-se que a contratação dos técnicos é por tempo determinado de 01 ano e os bolsistas devem participar de seleções também anuais, existe a possibilidade de cada ano haver uma grande renovação do seu quadro de colaboradores e pelas mudanças de instalação da INTECOOP, de 2016 a 2018 foram duas mudanças, o foco em informações virtuais sistematizadas e compiladas poderiam vir a possibilitar ações que não gerem o retrabalho e garantam mais conhecimento organizacional para a própria INTECOOP/UFJF. A título ilustrativo, há um relatório de julho de 2016, realizado pelo Núcleo de Economia Solidária que trouxe, entre outros: formação em economia solidária, já que foi notado um evidente individualismo; uma estrutura legal que não é seguida nas práticas cotidianas, com infringência de disposições estatutárias e esvaziamento do quadro associativo. Durante a condução da entrevista semiestruturada para obtenção de dados primários junto à referida associação, janeiro de 2019, foi observado que não houve a formação em economia solidária, a CAMINHO NOVO continua tendo longas presidências em desacordo ao seu estatuto e se mantém o esvaziamento do quadro associativo, sem, todavia, terem sido encontradas medidas de incubação voltadas ao relatado em julho de 2016. Com isso, não se busca mencionar que a INTECOOP/UFJF não tenha agido, o que se afirma é que caso tenha havido alguma ação, a mesma não pode ser localizada nesta pesquisa.

Conforme trazido no início desta seção, análise e interpretação dos dados da INTECOOP/UFJF também teve por base a categorização das entrevistas que foram conduzidas entre janeiro e fevereiro de 2019, com a Pró-Reitora de Extensão da UFJF, com o Coordenador Geral da INTECOOP/UFJF e com a técnica que possuía a época mais tempo de vinculação com a INTECOOP/UFJF, as respostas foram categorizadas de acordo com o constante do quadro 08: adesão e continuidade, dimensão social e econômica, metodologia e rede.

A categorização adesão e continuidade teve por base a verificação se há aderência interna do corpo discente e docente da UFJF para a composição dos quadros da INTECOOP/UFJF, de forma que o conhecimento seja socializado, ocorrendo o exercício e o efetivo compromisso com a qualidade de vida dos cidadãos (SILVA, 2011), gerando reflexos na formação do aluno, do professor e da sociedade, na composição de um projeto político pedagógico de universidade e sociedade em que a crítica e autonomia sejam os pilares da formação e da produção do conhecimento (JEZINE, 2004).

A categorização voltada a dimensão social e econômica analisa se a INTECOOP/UFJF tem empreendimentos incubados que busquem a cidadania, pelo enfrentamento da exclusão social, e/ou o combate à fome e a miséria pela possibilidade de renda e emprego (SILVA, 2011).

A categorização metodologia abrange se a INTECOOP/UFJF tem uma metodologia e se ela é percebida pelos empreendimentos analisados na pesquisa de forma que os recursos materiais e humanos da UFJF e conhecimentos universitários estejam a serviço da formação, qualificação, assessoria e transferência de tecnologia aos empreendimentos autogestionários (REDE DE ITCPS, 1999).

A categorização rede teve por base a análise de texto que indicasse a participação da INTECOOP/UFJF na rede universitária de ITCPS e a realização de parcerias internas e externas à UFJF (REDE DE ITCPS, 1999).

Para a categorização aderência, com exceção da Pró-Reitora de Extensão da UFJF na gestão 2016/2020, a qual participou do projeto de criação da INTECOOP/UFJF, os demais entrevistados tomaram conhecimento da possibilidade de atuação em razão da provocação de terceiros. O Coordenador Geral da INTECOOP/UFJF foi demandado por uma bolsista que era também sua aluna na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF para um auxílio pontual, além do alinhamento pessoal do docente com as atividades da incubadora, teve o convite da Pró-Reitora de Extensão para assumir o cargo em outubro de 2018. Já a técnica com mais longa vinculação à INTECOOP/UFJF mencionou que ficou sabendo por uma amiga que havia a abertura de edital para seleção para a incubadora, ingressando na mesma em 2004, ficando até 2008, com reingresso em 2016, mantendo-se até dezembro de 2018, quando houve o término da vigência do último edital anterior a época da entrevista realizada para esta pesquisa, fevereiro de 2019. Todavia, ainda que haja esses convites e compartilhamento de informações com membros em potencial para a INTECOOP/UFJF, foi observada na pesquisa

uma dificuldade em ampliação e diversificação dos seus quadros. Em entrevista, foi relatado que das 08 bolsas de pós-graduação que estavam sendo cogitadas, somente foram possíveis 03 remuneradas e 01 voluntária, sendo aprovados 01 mestrando em Direito e 03 mestrandos em Educação, não havendo nenhuma inscrição dos mestrandos em Administração ou em Administração Pública da UFJF. A falta de aderência estudantil pode ser um dos limitadores para que a INTECOOP consiga realizar o seu projeto de gestão aos empreendimentos, já que conforme obtido em entrevista, a carga de trabalho atual dos docentes tem impossibilitado que consigam desenvolver e dedicarem-se a outros projetos e atividades além das quais já se dedicam:

“o professor acha proposta interessante, mas ele não adere imediatamente. O motivo não é uma decisão individual por ele não achar aquilo importante, é porque de uns anos para cá houve uma precarização do trabalho docente imenso. O professor, ele tem que dar aula na graduação, ele tem que supervisionar estágio, ele tem que dar aula na pós-graduação, ele tem que orientar TCC, ele tem que fazer publicação de artigo, ele tem que fazer pesquisa e inserir alunos de iniciação científica, então ele tem uma carga de trabalho tão elevada que essa atividade muitas vezes ele não tem horas para executar ou se ele for executar vai demandar dele um envolvimento tão grande que ele não tem condições de fazer aquilo.”(Pró-Reitora de Extensão, 2019).

Ainda que haja essa dificuldade de conseguirem profissionais (bolsistas de pós-graduação) e de docentes, a adesão e o conhecimento institucional sobre a INTECOOP/UFJF tem crescido dentro da comunidade docente interna à instituição, sendo o que relatado que estão alinhando condições para que ocorra uma assessoria aos empreendimentos em uma demanda recorrente, a gestão estratégica: “Estamos para conversar com um professor da FACC para ver se ele faz um projeto e atua no planejamento estratégico nesse grupo. Então a gente está, no meu caso, ainda começando nessa busca de alianças com professores colaboradores”. Uma justificativa, conforme dados coletados em pesquisa que possa indicar a necessidade de buscar parcerias é a quantidade de novos servidores que ingressaram na UFJF e pelo período que a INTECOOP/UFJF ficou sem atividades:

“(...) então, docentes, estudantes e técnicos nem se recordam de que algum momento houve uma incubadora, principalmente que a gente teve um afluxo de novos trabalhadores na universidade muito recentemente, então desconhece essa proposta”.

Ainda que haja esse desconhecimento, a situação tem apresentada melhora, com professores procurando ativamente a incubadora para a aplicação do conhecimento universitário de forma que atenda aos interesses sociais, com projetos que possam ter aplicação direta em determinadas realidades:

Alguns professores têm nos procurado, o professor de botânica que faz um trabalho com o MST automaticamente já fez um elo com a gente. Da engenharia mecânica ele produz um fogão de pequeno custo, e está tentando uma parceria para ver se isso pode ser introduzido em nossos grupos, então professores nos procurando para fazerem parcerias e projetos tem e isso é interessante.

Desta maneira, a adesão de corpo interno da UFJF tem sido mais percebida para atender a também crescente externa com a menção de que a INTECOOP/UFJF tem sido cada vez mais procurada desde sua reativação.

Na sua parcela de continuidade, essa categorização relevou que há interesse organizacional na continuidade da incubadora, havendo a colaboração e o incentivo da Pró-Reitoria de Extensão e o custeio do projeto por emenda parlamentar. No quesito custeio, foi encontrada uma divergência entre a continuidade das atividades de incubação na ausência das emendas parlamentares. A Pró-Reitoria de Extensão avalia que haverá a continuidade do projeto, ainda que não se tenha a oferta de emendas parlamentares, bastando interesse institucional da reitoria da UFJF, a qual forneça condições materiais para a realização das suas atividades, com espaço físico adequado, horas de professores e bolsas aos estudantes, que mesmo que não haja uma incubação nos moldes atuais, uma existência “em plenitude”, ainda seria possível a continuidade da INTECOOP/UFJF, a qual ainda que haja crise financeira ou institucional sobre a sua permanência ou expansão enquanto atividade extensionista, a INTECOOP foi considerada pelos dados coletados em entrevista e nas palavras da Pró-Reitora de Extensão como “(...) um dos espaços em contexto de crise que tem que existir e resistir”.

A categorização social e econômica da INTECOOP/UFJF pela análise e interpretação dos dados foi evidenciada, ainda que alguns empreendimentos, conforme já foi abordado, não se sintam devidamente incubados. A abrangência dessa categorização pode ser observada regionalmente, a qual reflete a característica da universidade na qual está inserida, limitando as ações da incubadora: “(...) Juiz de Fora é uma cidade grande e a gente tem atuação na Zona da Mata, nossa atuação é regional, isso limita consideravelmente nossas ações” (INTECOOP, 2019). Esse fator local e nem sempre possíveis os deslocamentos até os empreendimentos pode



ser um dos fatores que podem gerar a sensação de não incubação em alguns grupos. Contudo, a FECOSOL encontra-se localizada no mesmo município que a INTECOOP/UFJF, ainda que a FECOSOL não tenha uma sede propriamente dita, suas ações estão concentradas na região central da cidade, igualmente a localização da incubadora, a qual está na divisa da zona sul com o centro. As atividades da FECOSOL são realizadas principalmente na residência do seu gestor, ficando, em linha reta, a menos 1,5 km da INTECOOP/UFJF. Com isso, quis se demonstrar que razões de outra ordem, além das de transporte, tem afetado o alcance da dimensão social e econômica da incubadora de forma a enfrentar a exclusão social e geração de renda e emprego. Ainda que os entrevistados que compõem a INTECOOP/UFJF e a Pró-Reitoria de gestão tenham claro esse papel cidadão e transformador de realidade que os projetos de incubação universitária possuem:

“Aí a gente consegue ver o que a sociedade está precisando. O que da ciência a sociedade está precisando. Essa é uma oportunidade que a INTECOOP tem me dado como professor (...), muitas vezes até formata uma ideia, mas essa ideia precisa ser reconstruída em virtude das demandas das especificidades dos grupos. Isso tem sido um diferencial na minha vida profissional.” (GESTOR DA INTECOOP, 2019)

“Para mim, a incubadora é uma das mais importantes iniciativas de extensão que a universidade brasileira possui. Em uma incubadora, ao você fazer um trabalho com os coletivos, você ver todas as mazelas sociais materializadas nas vidas daquelas pessoas, porque só mulheres que tem dificuldade de entrar no mercado de trabalho, são homens que em determinado ponto da vida ficaram desempregados e não tem outra alternativa a não ser estar ali, são negros que são discriminados e no mercado de trabalho acabam tendo funções menos importantes e menos remuneradas do que outras, são pessoas com deficiência que o mercado não incorpora de tal forma, são pessoas que não têm escolaridade e precisam de iniciativas como é para poder desenvolver um trabalho sobreviver, mas ao mesmo tempo são iniciativas que podem fortalecer culturas originárias, povos originários, que podem fortalecer uma cultura de uma região, o conhecimento tradicional determinado grupo, então ela traz, ela carrega nela todas as mazelas que o capitalismo coloca, mas também todas as possibilidades de resistência a esse próprio capitalismo que exclui essas pessoas do direito fundamental que é o trabalho.” (PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO, 2019).

“A gente, como INTECOOP, precisamos fortalecer o nosso apoio institucional, então a gente precisa realmente conseguir mais professores, técnicos. Seria um ganho muito grande se a gente conseguisse incluir mais técnicos, mesmo que seja para revirar de ponta cabeça e repensar nossa metodologia como um todo. O que acontece é que a demanda é real, ela existe. Eles vêm nos procurar, desde que a incubadora voltou, nos

nunca fomos abordar os grupos, isso nunca existiu, nós sempre fomos procurados. Eles têm uma necessidade concreta de apoio e que a universidade tem que responder de alguma forma. Seja reformulando, ou de outra forma, ela precisa para cumprir a sua função social.” (GESTOR DA INTECOOP, 2019).

Com isso não quer se dizer que a INTECOOP/UFJF esteja omissa em sua missão, mas sim que a pesquisa relevou que há a necessidade de ofertar de mais recursos materiais e humanos pela UFJF ou que os recursos existentes estejam à disposição da incubadora, a qual, segundo dados coletados, utilizava de esforços e recursos dos seus colaboradores para que algumas atividades sejam realizadas: “Às vezes a gente precisa canalizar esforços pessoais e muitas vezes financeiros para a gente conseguir algum atendimento e dar continuidade.” A utilização desses recursos enquadra-se dentro da categorização metodologia.

A metodologia, conforme se antecipou, é a utilização de recursos materiais e humanos para a extensão para a comunidade do conhecimento universitário, através de uma metodologia de incubação voltada para a formação, qualificação, assessoria e transferência de tecnologia. Dos dados coletados em pesquisa, a INTECOOP/UFJF, no período de 2003/2006 contava com uma metodologia capaz inclusive de incubar a outra cooperativa universitária, a da Universidade Federal de Itajubá. A pesquisa revelou que no período anterior à desativação da incubadora, em meados de 2011, a captação de recursos era mais fácil e abundante em razão do cenário político que se vivia, o que fez com que as ações extensionistas de incubação tivessem mais capital para que fossem postas em prática. Tendo a retomada do projeto de incubadora na UFJF em 2016, de acordo com dados primários coletados, a INTECOOP/UFJF iniciou um processo de reformulação de sua metodologia considerando que o padrão clássico de pré-incubação, incubação e desincubação não se enquadrava mais com a realidade presente nos grupos incubados ou a serem incubados, adotando-se um novo modelo em formação que passou adotar as fases de sensibilização, mobilização e acompanhamento sistêmico, conforme foi já tratado neste trabalho.

“Na verdade, nós começamos ele em 2016, mas ele está em processo de revisão. Por enquanto a gente ainda usa aquele esquemão clássico que é a pré-incubação, incubação e desincubação, mas estamos em processo de revisão dessa metodologia, porque a gente acha que não cabe mais, porque ao longo dessa trajetória da INTECOOP é que percebemos que alguns grupos nesse retorno questionaram muito esse termo incubação, não sei se por experiências com outras incubadoras juniores ou porque a gente não faz uma incubação clássica mesmo com edital, leva lá para dentro ou porque muitas pessoas vem questionar essa linguagem da área empresarial que

pouco traz de concreto para a experiências que eles vivem lá mesmo.” (INTECOOP, 2019).

A metodologia atual também perpassa uma análise técnica das capacidades da INTECOOP/UFJF atender a demanda do grupo com base no diagnóstico feito, seja pela realização de atividades em/com seus núcleos internos ou firmando parcerias com professores, faculdade ou institutos da UFJF.

O que for atinente à formação de parceiras foi categorizado como rede. Nessa categorização a INTECOOP/UFJF mostra-se bem articulada externamente à UFJF, e ainda incipiente internamente, conforme foi pontuado na categorização adesão. Externamente a INTECOOP/UFJF é secretaria executiva do fórum regional de economia solidária, ajudou na fundação do fórum municipal de economia solidária em Juiz de Fora, estava, em fevereiro de 2019, em vias de firmar uma parceria com a EMATER para utilizarem espaço ociosos em seus veículos para que a incubadora pudesse ir conjuntamente com a EMATER para as localidades nas quais as duas tenham atividades a serem realizadas, na mesma época estava para firmar parceria com as prefeituras municipais de Bias Fortes, Lima Duarte e Recreio, sendo a única incubadora que tem assento no fórum mineiro de economia popular solidária. A INTECOOP/UFJF posicionou durante a coleta de dados que tem a intenção de fortalecer a sua atuação em rede e parcerias criando-se uma rede de articulação dos empreendimentos locais voltados à agroecologia, para a criação de um organismo participativo de avaliação de conformidade, para a certificação coletiva de alimentos orgânicos, de reaproximação da Rede Universitária de ITCPs, de aproximação de movimentos sociais, destacando-se o movimento negro, o movimento feminista e o movimento sindical, os quais, segundo os relatos em entrevista, podem auxiliar na realização dos objetivos da INTECOOP/UFJF.

#### **4.3 A BIPARTIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA**

Rememorando a questão de pesquisa, temos: “como se dá a interface entre a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados e quais melhorias podem ser propostas?”. Deve-se retomar a questão para que neste item possa se responder assertivamente o que a pesquisa se propôs.

Como a proposição de pesquisa tem caráter dual (como e quais), a inserção direta no plano de ação poderia deixar em aberto parte do que se intencionou, faltando-se a explicitação

do “como”, ainda que ele possa ser inferido pela leitura até esse ponto. Logo, a seguir será tratado do “como” para após ser realizado o enfoque “nos quais” (plano de ação).

#### **4.3.1 COMO SE DÁ A INTERFACE ENTRE INTECOOP/UFJF E OS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS ANALISADOS NA PESQUISA**

Voltando-se a parte inicial da questão de pesquisa (como se dá), deve-se rememorar o realizado no item 4, o qual ocupou-se da análise e interpretação dos dados para realizar um retrato dos empreendimentos incubados que participaram da pesquisa e da própria INTECOOP/UFJF, tendo por base as categorizações dos quadro 07 e 08, utilizando-se 06 dimensões para os empreendimentos incubados analisados (ação econômica, adesão, formação, gestão, incubação e intercooperação) e 04 dimensões (adesão e continuidade, dimensão social e econômica, metodologia e rede) para a INTECOOP/UFJF.

O “como se dá a interface” entre os empreendimentos incubados analisados e a INTECOOP/UFJF pode ser respondida retomando-se as 06 dimensões de categorização do quadro 07.

A interface na ação econômica, na verificação de motivações econômicas (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018), é pressuposta, ou seja, a INTECOOP/UFJF, no período 2016/2018, tendo por base o universo pesquisado e ainda utilizando-se da metodologia que está em fase de substituição, pré-incubou ou incubou empreendimentos que já tinham suas ações econômicas estabelecidas. Não houve, pelo menos a pesquisa não indicou que houvesse, uma reunião de pessoas que buscassem objetivos comuns visando a estruturação, pela INTECOOP/UFJF, de um empreendimento econômico solidário, os empreendimentos, ainda que não formalizados, apresentam-se para a INTECOOP/UFJF já estruturados, quando não já operantes.

Na categorização adesão, a qual tem-se a adesão voluntária e a cooperação, observou-se que a interface incubadora e incubados dá-se através da Teoria Econômica da Cooperação (VALADARES, 2003) já que somente em um empreendimento analisado (ACRAP – Unidade Recreio) houve a verificação de trabalho colaborativo, e não competitivo<sup>22</sup>, com a união de

---

<sup>22</sup> A Feira é Daqui veda a competição interna, mas estão ausente outros elementos atribuídos à ACRAP – Unidade Recreio.

esforços e capacidades, em uma “propriedade coletiva”<sup>23</sup> com a partilha dos resultados<sup>24</sup>, nos outros empreendimentos há sim a busca de interesses coletivos, já que pela Teoria Econômica da Cooperação, a cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência. Os associados ao ingressarem nos empreendimentos buscam a satisfação de seus interesses pessoais, já que perceberam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual (a produção é individualizada, mas a venda é com o coletivo, sendo que a renda auferida, quando é partilhada, dá-se entre associado e associação, com pagamento de taxas, e não entre todos os associados na medida dos seus esforços). Ainda na categorização adesão, reforçando a Teoria Econômica da Cooperação, notou-se na pesquisa que nem sempre os membros estavam dispostos a assumirem responsabilidades perante a associação, o que em medida explica-se, já que haveria diminuição do seu tempo disponível para produção (interesse pessoal) em detrimento da realização de atividades não remuneradas em favor do coletivo.

Na categorização formação, a qual intencionou-se averiguar a ocorrência de participação efetiva e informada dos membros (ACI, 1995) pela formação propriamente dita, mas também pela educação e pela informação, notou-se que a interface entre os empreendimentos incubados e a INTECOOP/UFJF carece primordialmente na parte de formação/educação voltadas ao cooperativismo e economia solidária que seja formatada para a realidade do grupo, sendo evidente essa necessidade pelas manifestações colhidas junto aos grupos AQUIPAIOL e FECOSOL. Em linhas gerais, todos os empreendimentos necessitam que haja um reforço nessa interface, já que poderia assim haver um crescimento de um grupo mais formado/informado, uma adesão maior dos membros assumindo responsabilidades em frentes e diretorias, o que pode vir a gerar melhoras no grau de gestão dos empreendimentos analisados.

Passando-se para a categorização gestão, ela foi estruturada para analisar os enunciados que evidenciavam o processo de tomada de decisões: se cada membro tinha poder de opinar (ACI,1995), se as decisões são tomadas de forma coletivas (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018) e se são voltadas para uma eficiência econômica (ESTEVÃO, 1998), passando pela gestão estratégica. Nesta interface, há o poder de opinar e decisões coletivas, mas a eficiência

---

<sup>23</sup> A propriedade da ACRAP – Unidade Recreio é da Prefeitura Municipal de Recreio, cedida à associação. Outra ressalva é que a FECOSOL possui máquinas de costuras que pertencem à associação, de uso comum dos seus membros, mas a produção não é coletiva, o uso das máquinas, pelo que se apurou na pesquisa, é para a produção individual dos artesãos.

<sup>24</sup> Extrapolação com base na pesquisa documental e na análise do discurso do dirigente, mas informa-se que o empreendimento ainda não se encontrava em atividade em fevereiro de 2019, conforme já exposto neste trabalho.

mostrou-se um gargalo. Todos os empreendimentos demandam um planejamento estratégico, independentemente de estarem na frente agroecológica ou de arte, artesanato, cultura e reciclagem. Os empreendimentos estudados possuem projetos ou intenções de expansão, de serem mais “economicamente sustentáveis” (MOGICO, 2019), como foi citado em entrevista. Eles querem chegar em “outro patamar” (MOGICO, 2019), mas não sabem como, só estando cientes que o conhecimento necessário para isso se encontra alocado no âmbito universitário, razão pela qual buscaram a incubação, ainda que suas expectativas não estejam plenamente atendidas, conforme é abordado neste estudo.

Quando categorizou-se a incubação teve-se como direcionador a percepção da sensação de incubação pelas ações da INTECOOP/UFJF, se havia efetividade nelas e na utilização dos recursos materiais e humanos da UFJF e os conhecimentos universitários, em forma de assessoria, formação, qualificação ou transferência de tecnologia (GUIMARÃES et al., 2000), tendo em vista a sua necessidade de suporte técnico dos empreendimentos analisados (CULTI, 2014) para que o haja o efetivo compromisso com a qualidade de vida dos cidadãos (SILVA, 2011). Essa interface foi a que apresentou maior grau de aferição de manifestações, referentes ao período 2016/2018, de que a incubadora não atendia às expectativas dos entrevistados quanto ao alcance dos objetivos propostos e quanto às possibilidades de manutenção ou expansão dos incubados, com exceção da LIXARTE e da feira no campus universitário, que o MOGICO citou como imprescindíveis as ações da INTECOOP/UFJF. Em contraponto, os pré-incubados apresentaram perspectivas positivas quanto a realização das atividades de incubação conjuntamente com a INTECOOP/UFJF.

Finalizando-se a categorização dos empreendimentos incubados que foram objetivo desta pesquisa, tem-se a intercooperação, a qual pode ser definida pela preocupação com o bem-estar dos seus membros, alianças com outros empreendimentos cooperativos, além de relações de mercado com qualidade confiável e preço justo, extravasando-se também na sua preocupação com o interesse pela comunidade, tendo-se responsabilidade social, proteção ambiental e desenvolvimento sustentável (ACI, 1995). Nesta interface, todos os empreendimentos apresentam alguma parceria ou articulação em rede, além daquela realizada com a INTECOOP/UFJF. Despontam com a preocupação com o bem-estar dos seus membros a AQUIPAOL, MOGICO e ACRAP – Unidade Recreio. Com o público externo, as que apresentaram mais relevância para a pesquisa, na categorização intercooperação, foram Feira é Daqui e MOGICO. Possivelmente demandam atenção nesse quesito a LIXARTE, pelo seu histórico de esvaziamento do seu corpo diretivo e saída de membros, podendo-se cogitar a

necessidade desse enfoque na intercooperação interna. Já o enfoque na intercooperação externa poderia ser atribuído a CAMINHO NOVO, que mesmo que se tenha uma intercooperação externa, as mesmas não se evidenciou na pesquisa, sendo que se aplicou igualmente o roteiro de entrevista semiestruturado para todos os empreendimentos incubados que participaram da pesquisa e houve a observância desta preocupação com os demais.

O que se pode extrair da pesquisa é que há uma expectativa de crescimento quando da incubação pelos empreendimentos em pré-incubação e uma percepção de que as ações realizadas não tem sido eficientes, tal observação tem por base os quadros 14 e 15 a seguir, os quais contem trechos extraídos dos dados coletados em entrevistas, havendo-se a divisão na frente de agroecologia e na frente de artes, artesanato, cultura e reciclagem.

Quadro 14 - Perspectivas e Percepções dos Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF – Frente de Agroecologia

<b>FRENTE DE AGROECOLOGIA</b>			
<b>Nome (cidade)</b>	<b>PERSPECTIVAS DE EMPREENDIMENTOS EM FASE DE SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</b>	<b>PERCEPÇÕES DOS EMPREENDIMENTOS EM FASE DE ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO</b>	<b>Nome (cidade)</b>
Associação Quilombola Colônia do Paiol – AQUIPAOL (Bias Fortes)	"(...) quanto mais pessoas que chegam aqui trazendo novidades e notícias boas, a gente está com o sonho deles serem parceiros mesmo. O sonho da associação com a INTECOOP é que eles tenham projetos que possam desenvolver aqui. Que a gente nem sabe que projetos eles têm para poder estar ajudando nossa associação. Nossa comunidade quilombola. A gente precisa saber o que eles têm que é de acordo com as nossas necessidades e apoio para as comunidades quilombolas e se o que eles têm pode ser concretizado."	"Eu acho que tem alguns links para possibilitar a realização de cursos, como por exemplo o curso de agricultura biodinâmica que eu fui já dois anos. E eles tiveram mais nessa questão da feira, nessa parte mais gerencial de organização, eu ainda não sei dizer. Tem uma estagiária que participou da nossa última reunião de planejamento, eles têm participado das nossas reuniões. Eles participam na organização da feira da UFJF, é um evento da INTECOOP e não do MOGICO... Então toda essa questão do auxílio e da produção também que está	Associação para Cultivo Orgânico – MOGICO (Juiz de Fora)

<p>Grupo Informal - Feira é Daqui! (Juiz de Fora)</p>	<p>"Pelo que falaram na reunião, eles orientam, queremos mesmo uma ajuda bacana. A gente não sabe o que esperar, porque não conhecemos o trabalho. Eu sei pontos positivos. Falaram lá que quando é um grupo maior sempre dá confusão, mas a gente, graças a Deus, não temos tanta confusão, mas a gente espera muito a interação e a ajuda no sentido da organização, de conseguir novos lugar, de nos ajudar a sermos vistos"</p>	<p>caminhando, com compilação dos romaneios e análise de dados também." "Excluindo a feira, que teve uma participação da INTECOOP, ao que parece a gente não ia ter essa feira na UFJF. Que essa feira é da INTECOOP, não é do MOGICO, ela é de produtos orgânicos, mas é uma feira da INTECOOP. A feira que temos no Bom Pastor é feira do MOGICO. Na feira da UFJF tudo que usamos é nossa, mas o espaço e a energia foram cedidos por conta da INTECOOP. E nas outras áreas teve uma participação na área de formação, ao que me parece, mas assim, eu acho que poderia ser mais como incubadora. O conceito de incubação eles poderiam ter avançado um pouco mais." "(...)o pessoal sempre participa das reuniões, mas você estar numa reunião não quer dizer que você esteja ajudando, incubando. Porque uma empresa quando é incubada ela é ajudada por aquela incubadora, de uma forma ou de outra."</p>
---	---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2019).



Quadro 15 - Perspectivas e Percepções dos Empreendimentos Incubados pela INTECOOP/UFJF – Frente de Arte, Artesanato, Cultura e Reciclagem

<b>FRENTE DE ARTE, ARTESANATO, CULTURA E RECICLAGEM</b>			
<b>Nome (cidade)</b>	<b>PERSPECTIVAS DE EMPREENDIMENTOS EM FASE DE SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</b>	<b>PERCEPÇÕES DOS EMPREENDIMENTOS EM FASE DE ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO</b>	<b>Nome (cidade)</b>
Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Além Paraíba – Unidade Recreio (Recreio)	<p>"O que a gente espera é poder dar uma condição digna para as pessoas. Uma cidade feita a nossa tem poucas oportunidades de trabalho e renda, principalmente para pessoas de baixa renda, muito pela falta de qualificação. A gente até brinca com as pessoas falando que elas não vão ficar ricas, mas terão uma vida digna. Então de não depender de cesta básica não depender da assistência social, de poder trabalhar e cuidar de uma forma decente da família. A pessoa é pobre, mas pode cuidar decentemente de sua família." "Temos uma parceria com a UNICAFES e queremos gerar um diálogo conjunto com a INTECOOP. Queremos criar interrelações, agregar valor em produtos que antes eram jogados fora e poder criar renda e inclusão. Há também um planejamento futuro para mudas de árvores e hortas orgânicas."</p>	<p>"A gente tem esperança que uma hora a coisa melhore, porque a gente não quer perder o vínculo com a universidade, né? Não queremos perder esse vínculo. É uma parceira que se trabalhar bem, eu penso assim, que a INTECOOP está dentro da universidade ela tem mais facilidade de estar buscando parcerias com a Faculdade de Artes e Design para estar criando uma sacola para a gente, um layout para a gente, dando um cara para o grupo, fazendo essas parcerias que falei com a Faculdade de Odontologia. Nós não queremos só o artesão, nós nos preocupamos principalmente com o bem-estar do artesão. Nós temos problemas aqui sério de pessoas que já tentaram o suicídio ou já suicidaram."</p>	Associação de Artesãos da Feira de Economia Solidária de Juiz de Fora – FECOSOL (Juiz de Fora)
		<p>"Andarmos mais bem legalizados. Não importamos com que iremos gastar. Queremos fazer tudo para andar dentro da lei. Não importa que se tivermos que recursar recursos que venham de fontes que sejam ilegais. Ou é pelo procedimento legal ou</p>	Associação de Assistência Social, Reciclagem e Artesanato – LIXARTE (Juiz de Fora)

		<p>preferimos não fazer. Um exemplo dessa legalização é que reunimos sem convocar todos os membros, por um descuido, mas não fizemos a votação já que não foi convocada uma assembleia nos moldes definidos."</p>	
		<p>"Olha, na verdade, a gente mais ou menos congelou, mas quando precisamos de alguma informação, a gente estava recorrendo a INTECOOP." "- Informação jurídica, contábil, administrativa, em geral. Mas a disponibilidade da INTECOOP também foi parcial. Então a gente se adaptou a esse contato. A gente sabe quando a INTECOOP voltar a estar plenamente ativa, a associação vai absorver o que eles tiverem a oferecer para a gente, mas a associação tem que continuar andando." "(...) a INTECOOP para gente vai ter um papel potencializador dos nossos próximos passos. Tipo o normatizador da nossa organização. Um revisor de procedimentos."</p>	<p>Associação dos Artesãos de Matias Barbosa – Caminho Novo (Matias Barbosa)</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Desta forma, com a análise de texto buscou-se perceber como ocorre essa interface, passando-se, agora, pelas análises das Matrizes SWOT para a verificação de possíveis melhorias tanto para os empreendimentos incubados, quanto para a INTECOOP/UFJF, sendo o plano de ação.

## 5 PLANO DE AÇÃO

O objetivo deste capítulo é estabelecer um plano de ação que possa favorecer melhorias entre a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados, tendo por base o estudo realizado na ITCP e em 07 empreendimentos incubados que participaram do estudo.

Para tanto, as proposições aqui apresentadas estão ancoradas nos resultados da análise e interpretação dos dados coletados em campo, apresentados no capítulo anterior deste estudo, a partir dos quais tornou-se possível o reconhecimento de potenciais alavancas e substanciais obstáculos ao processo de melhoria.

Inicialmente, de forma a auxiliar a criação do plano de ação (proposição de melhoria na interface), da leitura das entrevistas também foi atribuída uma Matriz SWOT (RODRIGUES ET AL 2005; MARTINS, 2007; YANAZE, 2007; MCCREADIE, 2008; MORAIS, 2008; REZENDE, 2008) para cada empreendimento incubado objeto da pesquisa e para a INTECOOP/UFJF. Tal solução pode ser justificada já que cada empreendimento estudado apresentou peculiaridades que não se mostraram transversais aos outros sujeitos de pesquisa, sendo relevante a construção propostas nas figuras 15 a 25.

Figura 15 – Matriz SWOT – MOGICO

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação composta por consumidores, técnicos e produtores</li> <li>• Formação inicial focada em orgânicos e economia associativa</li> <li>• Reunião anual de planejamento</li> <li>• Gestão por grupos de trabalhos, mas buscando-se ainda um formato adequado de gestão</li> <li>• Certificados como orgânicos pela ABIO/RJ, sendo um dos seus núcleos</li> <li>• Preocupação com a formação dos seus associados</li> <li>• Consciência e desejo pela temporalidade da incubação</li> <li>• Atuação regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há visão definida</li> <li>• Ausência de uma sede de fato está tornando-se uma dificuldade</li> <li>• Relação interna muito individualizada quando se trata da comercialização</li> <li>• Gestão financeira muito simples</li> <li>• Os integrantes desejam participar, mas não querem assumir responsabilidades</li> <li>• Falta coordenação na produção</li> <li>• Gestão documental dispersa</li> </ul>

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do conhecimento e procura pela população sobre o consumo de orgânicos.</li> <li>• Criação de uma cesta conjunta de produtos orgânicos</li> <li>• Comercialização da cesta de orgânicos de forma online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda do espaço e da clientela em razão de um potencial crescimento da Feira é Daqui</li> <li>• Alterações climáticas que afetam a produção</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A MOGICO apresentou uma série de forças que a impulsionam a um desenvolvimento. Essa associação tem o diferencial de ser composta por consumidores e produtores, possibilitando que haja um diálogo interno de maneira que haja o alinhamento de expectativas entre quem produz e comercializa com quem consome, sendo que ambos tiveram algum tipo de formação em focada em orgânicos e economia associativa, sendo que a MOGICO é um núcleo da ABIO/RJ, Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro, garantindo-se assim a certificação orgânica aos seus associados que preenchem os requisitos necessários. Sua atuação é regional na zona da mata mineira, englobando as cidades de Santa Barbara do Monte Verde, Belmiro, Piau, Juiz de Fora, entre outras. A associação trouxe que considera a incubação relevante para o seu momento atual, mas que ele possa a vir a ser temporária enquanto o MOGICO internamente não depender dessa assessoria para o seu desenvolvimento. O desenvolvimento do MOGICO conta com as oportunidades decorrentes do crescimento do mercado de orgânicos no Brasil<sup>25</sup>, podendo-se aproveitar tal crescimento através de vendas online de cestas de produtos orgânicos. Entretanto, tem-se suas fraquezas, faltando uma visão que defina de forma clara e concisa onde a associação deseja chegar, uma relação interna mais cooperativa de fato, ainda que a associação seja composta por unidades individuais de produção, a falta de coordenação entres os produtores poderia ser evitada caso haja um planejamento estratégico, inclusive para possibilitar que ocorra maior variedade na cesta de orgânicos que se intenciona comercializar. Também não se há um planejamento financeiro e contábil, mas quando se há planejamento, anual e em outras reuniões, os membros

<sup>25</sup> Segundo projeção do Conselho Nacional da Produção Orgânica e Sustentável (2018), teve-se o faturamento de R\$ 4 bilhões no Brasil em 2018 e a continuidade do crescimento de 25% ao ano registrado desde 2015 no mercado de orgânicos e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018), divulgou que existiam 17.075 registros de entidades produtoras de orgânicos no país, das quais cerca de 70% dos produtores são de agricultura familiar, sendo que em 2013, eram 6.700 registros.

não se voluntariam para coordenarem para a execução das atividades, as quais geralmente são divididas em frentes. Outra fraqueza é a falta de sede para que haja um gerenciamento mais integrado da associação e que seu conhecimento organizacional e sua gestão documental fique sistematizada em um só lugar. Quanto às ameaças que o grupo sofre, é que haja um crescimento de sua concorrência, em especial grupos que foram criados posteriormente ao MOGICO e que estão buscando certificarem seus integrantes como orgânicos e agregam outros produtos na comercialização das suas feiras além de produtos agroecológicos, como é o caso da Feira é Daqui. Outro fator que tem sido sentido é o climático que tem afetado a produção, sendo necessária a consideração dessa variável em qualquer planejamento estratégico realizado, estando o MOGICO buscando o modelo de gestão mais adequado.

Para a AQUIPAOL teve-se a sua matriz SWOT definida na figura 16, o qual se segue.

Figura 16 – Matriz SWOT – AQUIPAOL

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmação como comunidade quilombola</li> <li>• Muito espaço para o cultivo</li> <li>• Administração, diretorias e conselhos completos</li> <li>• Reuniões mensais</li> <li>• Várias diretorias que sabem suas atribuições, ainda que não as realizem</li> <li>• Parceria com o SENAC local para oferta de cursos na colônia</li> <li>• Parceria com a prefeitura</li> <li>• Auxílio da EMATER</li> <li>• Planejamento e realização anual de eventos</li> <li>• Crescimento constante, ainda que lento</li> <li>• Fortalecimento da comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de conhecimento em gestão e planejamento estratégico</li> <li>• Falta de conhecimento em cultivo de verduras e legumes, principalmente orgânicos</li> <li>• Dificuldade de acesso ao empreendimento</li> <li>• Eleições da administração em atraso desde 2016</li> <li>• Dificuldade em mobilizar a comunidade</li> <li>• Faltam recursos financeiro para projetos</li> <li>• Sem sede física</li> <li>• Gestão ainda centralizada na secretária</li> <li>• Atividades com baixo grau de externalização</li> <li>• Sem identidade visual</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de fazer feira no centro de Bias Fortes</li> <li>• Conseguir certificação orgânica</li> <li>• Participar da Feira da INTECOOP/UFJF na UFJF</li> <li>• Participar da feira na Avenida Brasil em Juiz de Fora</li> <li>• Fomentar o turismo na colônia</li> <li>• Promover renda e senso de pertencimento à comunidade, trabalhando a autoestima, principalmente dos jovens</li> <li>• Criação ou participação de uma rede com outros quilombos e o movimento negro</li> <li>• Ingresso no conselho municipal de assistência social</li> <li>• Transformação da escola rural em escola quilombola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êxodo de moradores em busca de renda</li> <li>• Realização de outras atividades pessoais e profissionais dos associados que consomem o tempo disponível para que haja a mobilização da colônia</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019)

A AQUIPAOL possui como sua força e também diferencial ser uma comunidade quilombola, a qual pode ser utilizada para trabalhar a sua forma de inserção no mercado. A localidade tem grande extensão de terra para o cultivo, o qual pode ser orgânico, podendo-se agregar outro valor ao seu produto e identidade de mercado. Há uma clara divisão de atribuições e responsáveis pelas suas diretorias, facilitando a alocação de responsabilidade quando houver um plano de gestão definido. Ainda que não atuem no mercado com comercialização de forma regular dos seus produtos, a associação realiza reuniões mensais para o planejamento de outras atividades que também estejam dentro dos seus objetivos estatutários. Contam com parcerias com prefeitura local, o SENAC da localidade e com a EMATER, os quais podem ofertar assessorias, capacitação e facilitar deslocamentos, como no caso da prefeitura, pela cessão de seus veículos. A comunidade tem se fortalecido com a presença de um órgão representativo, fazendo que o ganho seja recíproco, ao desenvolver a comunidade, a associação também se desenvolve, ainda que o desenvolvimento observado seja lento, mas encontra-se constante. Conforme dito, a lentidão desse crescimento deve-se em parte pela falta de gestão estratégica. Estando centralizada na figura da secretária uma série de ações que seriam responsabilidade de outros cargos dentro da estrutura administrativa da associação, com isso, há a divisão clara de competências, mas uma alocação ineficiente. A associação encontrava-se em janeiro de 2019 com eleições por serem regularizadas desde 2016 e a associação, apesar de buscar favorecer

toda a comunidade, ainda tem uma baixa adesão, já que tem uma média de 30 associados em um universo de aproximadamente 130 famílias. A comercialização ainda não é realizada externamente, sendo só para ações que ocorrem esporadicamente na própria comunidade, já que, mesmo com os parceiros citados, ainda não se iniciaram os trabalhos que possibilitassem a ampliação da produção atual e sua conversão para orgânica certificada. A associação fica na zona rural de Bias Fortes, não sendo de fácil acesso, o que pode vir a prejudicar o escoamento da produção. A associação carece de recursos financeiros, inclusive para que construa a sua sede física para a realização de suas atividades. A AQUIPAOL buscou oportunidade de realização de pelo menos três feiras, uma na UFJF, uma na Avenida Brasil (ambas em Juiz de Fora) e uma terceira no centro da cidade de Bias Fortes. Iniciar um projeto de ecoturismo, possibilitando a geração de emprego e rendas locais, além dos orgânicos, o que o senso de pertencimento e a autoestima dos moradores, principalmente jovens. A obtenção de selo de orgânico, o qual poderia ser associado ao selo referente a ser uma comunidade quilombola. A questão identitária de reconhecimento como quilombola também pode ser reforçada com a transformação da escola rural da localidade em escola quilombola e visando atrair políticas públicas para a comunidade, em 2019, tem-se o ingresso no conselho municipal de assistência social de Bias Fortes. Entretanto, para que haja capital humano para que as medidas sejam colocadas em prática, tem-se as ameaças que continuam o êxodo para as áreas urbanas, esvaziando-se a comunidade, e os que permaneçam na localidade, não se dediquem as atividades propostas em razão de não terem disponibilidade em razão de atividades pessoais e profissionais conflitantes com a execução das atividades da associação.

A Feira é Daqui, com a sua matriz SWOT retratada no quadro 19, tem um dos pilares da sua força na alimentação inclusiva, que intenciona ter um preço acessível em comparação com os demais produtos sem glúten, lactose, açúcar, *low carb*, e congêneres. A Feira é Daqui tem tentado construir a sua imagem em cima da “venda de um conceito” e não venda somente de produtos. O grupo relatou apresentar uma coesão e ausência de concorrência interna, limite anual de 10 faltas para evitarem que ausências possam vir a gerar a falta de confiança do público pela não oferta de determinado produto de forma recorrente, além de terem estipulado outras regras básicas de controle e acesso à novo membros para realizarem a feira. A feira contou com o apoio municipal de Juiz de Fora para ocupar o espaço de um parque localizado na região central da cidade, apresentando variedade de produtos, gerando renda aos seus membros, segundo coletado em entrevista e tem a intenção de expansão. Entretanto, citam que a Feira é Daqui não tem a divulgação periódica e necessária para atrair novos públicos, que o seu horário de funcionamento limita que mais pessoas possam vir a comparecer, intencionando

ter uma edição vespertina ou noturna para abarcar outros públicos além do que já se fidelizou como clientela. O grupo não é formalizado, apesar dos seus componentes serem, mas pontuou-se que a formalização está em trâmite, sem, contudo, ofertarem prazos. Apesar de ser gerida por uma comissão, não possuem um grau de gestão e nem planeamento estratégico, limitando-se os seus planeamentos a realização das feiras semanais e a comemoração de 1 ano que aconteceu em setembro de 2018. O comitê gestor também não sabe como relacionar-se externamente com outros empreendimentos que tenham similitude com os objetivos da Feira é Daqui, internamente apresentam dificuldade em gerir relações e não sabem quais critérios de correção que devem ser adotados na eventualidade de um algum membro ficar em desacordo com o regimento da feira. Há uma preocupação interna com produtos agroecológicos, mas poucos são certificados como orgânicos. Ainda que tenho mencionado a “venda de um conceito”, nem todos os feirantes expõem o diferencial dos seus produtos de forma apelativa aos públicos que transitam na região. Assim como o MOGICO, uma oportunidade da Feira é Daqui é o crescimento da procura por alimentos que possam ser enquadrados como alimentação inclusiva e com o interesse e procura por alimentos orgânicos, com o mercado em expansão, sendo que na Feira é Daqui praticam um preço aquém dos produtos da mesma linha encontrados na concorrência. O grupo também deseja ofertar cursos, palestras, eventos e *workshops* para gerar um interesse do público e conseguir assim aumentar a sua clientela, além da inserção na feira realizada pela INTECOOP/UFJF no campus universitário e da formalização de parcerias com outros órgãos, por exemplo a EMATER. As ameaças que podem impactar negativamente produtos e/ou serviços nos mercados onde a empresa se inserem (MORAIS, 2008), é o seu horário de funcionamento, das 9h às 14h, na qual o público que transita na região central encontra-se em trabalho ou sem disponibilidade de comparecer na feira, acabando atendendo-se mais os moradores da região e não de forma mais abrangente aos não moradores. Também se tem a confusão dos transeuntes sobre a peculiaridade da Feira é Daqui, confundindo-se com outras feiras que acontecem no mesmo local, mas em outros dias da semana, com artesanato e gêneros alimentícios, mas que não tem o mesmo viés que a Feira é Daqui. O preço dos insumos é mais elevado do que os produtos tradicionais, em média 25%<sup>26</sup>, havendo-se a possibilidade de elevação e não contam com subsídios. O preço é mais elevado quem o produto convencional, mas a Feira é Daqui busca construir uma visão que seus produtos não são “caros e sem gosto”,

---

<sup>26</sup> AFONSO, Daniela; JORGE, Rita; MOREIRA, Ana Catarina. Alimentos com e Sem Glúten - Análise Comparativa de Preços de Mercado. *Acta Port Nutr*, Porto, n. 4, p. 10-16, mar. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-59852016000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-59852016000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 08 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.21011/apn.2015.040>



mas que há um custo de produção com um preço justo e condizente e abaixo dos praticados no mercado, com venda direta do produtor e que eles são tão palatáveis quanto os seus pares “convencionais”. Uma outra ameaça é que não seja firmada a parceria com a INTECOOP/UFJF e/ou com outros órgãos e entidades, como o MOGICO, que desejam utilizar do *know how* que eles possuem para que seus produtos agroecológicos sejam convertidos, quando possível, em orgânicos, buscando-se a certificação da Feira é Daqui.

A matriz SWOT da Feira é Daqui encontra-se na figura 17, a seguir.

Figura 17 – Matriz SWOT – FEIRA É DAQUI

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentação inclusiva</li> <li>• Visão bem definida</li> <li>• Regras e padrões sendo estabelecidos e seguidos</li> <li>• Apoio municipal</li> <li>• Grupo coeso</li> <li>• Sem concorrência interna</li> <li>• Gestão em comissão</li> <li>• Preço mais acessível do que os praticados pela concorrência</li> <li>• Localização central</li> <li>• Limite de 10 faltas anuais</li> <li>• Gerando renda para os membros</li> <li>• Bastante variedade de produtos</li> <li>• Venda de um conceito e não só de um produto</li> <li>• Somente produtores, sem revendedores</li> <li>• Pretensão de expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca divulgação e não periódica</li> <li>• Faltam conteúdos de formação</li> <li>• Ausência de comunicação institucionalizada externa</li> <li>• Empreendimento informal</li> <li>• Baixo grau de gestão, com ausência de um corpo administrativo</li> <li>• Ausência de certificação em vários empreendimentos</li> <li>• Somente uma feira semanal</li> <li>• Falta de identificação nas barracas e embalagens sobre seu diferencial</li> <li>• Não sabem como expandir</li> <li>• Ausência de planejamento</li> <li>• Desconhecimento de como gerir relações</li> <li>• Ausência de critérios de correição</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da procura por alimentação saudável</li> <li>• Pouca oferta a preço acessível de produtos sem glúten, sem lactose, veganos, sem açúcar, ou agroecológicos</li> <li>• Ofertas palestras, cursos e <i>workshops</i> para o público, atraindo clientela</li> <li>• Possibilidade de ampliação do uso do espaço cedido</li> <li>• Participar da Feira da INTECOOP/UFJF</li> <li>• Fortalecimento de parcerias com empreendimentos e movimentos similares, além de órgão como INTECOOP/UFJF e EMATER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O horário de funcionamento</li> <li>• Quantidade de feiras realizadas nas proximidades</li> <li>• Preços elevados dos insumos, sem subsídios e .com possibilidade de aumento</li> <li>• Queda da clientela</li> <li>• Confusão e desconhecimento do público sobre a particularidade da alimentação inclusiva</li> <li>• Não firmarem as parcerias desejadas, inclusive com a INTECOOP/UFJF</li> <li>• Recusa do MOGICO em ser parceiro</li> <li>• Senso comum que a alimentação saudável é caro e sem gosto</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A ACRAP – Unidade Recreio apresentou no seu quadrante de forças a exclusividade em ser responsável pela triagem e compostagem de resíduos do município de Recreio, ficando o custo e realização da coleta pela Prefeitura Municipal, a qual direcionará ao material devido para a associação, havendo a parceira com o ente público em razão da associação ter sido a agraciada no chamamento público para ocupar as instalações da usina de triagem, reciclagem e compostagem municipal, a qual, segundo dados coletado em entrevista, possui a estrutura física completa para a operação. Outra força da associação é a possibilidade de gerar renda e emprego internamente ao município, já que antes da realização do chamamento público, na gestão municipal anterior à 2018, era uma empresa de outro município que tinha a responsabilidade pela destinação dos resíduos urbanos e rurais. Outra preocupação da associação é a garantia de segurança dos seus membros, além de que haja a seguridade social pelos direitos previdenciários e uma renda mínima, a qual, pelo fornecido em entrevista, será subsidiada pelo município. A associação tem parceiras com as prefeituras de Além Paraíba e Recreio, IFET sudeste de Juiz de Fora e tem buscado ampliar o seu “leque de parceiros”. Referente às suas fraquezas, não foram localizados pontos que indiquem um planejamento e uma gestão estratégica. Estão querendo inovar com uma série de medidas que não estão previstas em estatuto e não se encontram reguladas, necessitando-se de um regimento interno. Também estão

com a situação ambiental irregular, impossibilitando o início das suas atividades. A associação, em janeiro de 2019, não havia ainda iniciado as suas atividades, o que pode justificar a de certificações, mas essas são desejáveis, estando-se entre as oportunidades da ACRAP – Unidade Recreio, ainda mais quando iniciarem a compostagem e o artesanato com os insumos recebidos, gerando renda adicional. Uma oportunidade também levantada é a possibilidade de, além do artesanato, agregar-se valor ao vidro, triturando-o, diminuindo o volume da carga. Desejam uma venda em rede com outras associações para reduzirem a figura do atravessador e aumentar os ganhos dos associados, trabalhando com estoque, quando possível, para poderem realizar a venda quando o preço estiver em alta. Vislumbram também projetos de mudas de plantas, horta orgânicas, captação de água das chuvas e uso de painel solar, medidas que visem conscientizar a população sobre a responsabilidade socioambiental da associação, de forma que se tornem defensores da ACRAP – Unidade Recreio, ainda ocorra a mudança da gestão municipal contrária a continuidade dos projetos e ações realizados pela associação. No quadrante ameaças, o presidente da associação trouxe que a cidade “não tem perfil para o associativismo e cooperação”, o qual, segundo ele, coloca a associação em uma situação estratégica, ainda que não haja concorrência e esse destaque pode possibilitar a manutenção na eventual ameaça da mudança da gestão ambiental pela troca de prefeito no município. Outra ameaça é o *lobby* negativo gerado pelos atravessadores contrários à implantação da rede que a ACRAP – Unidade Recreio deseja articular. A matriz SWOT do empreendimento está na figura 18 a seguir.

Figura 18 – Matriz SWOT – ACRAP Unidade Recreio

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usina de triagem e compostagem de resíduos de todo o município</li> <li>• Foco na capacitação interna</li> <li>• Inserção social</li> <li>• Parceira com a atual gestão municipal</li> <li>• Estrutura física completa para operar</li> <li>• Garantia de renda mínima e direitos previdenciários</li> <li>• Busca de um seguro empresarial para os associados</li> <li>• Preocupação com a segurança dos associados</li> <li>• Leque de parcerias</li> <li>• Grupo coeso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de experiência em gestão e planejamento estratégico</li> <li>• Ausência de Regimento Interno</li> <li>• Pendência ambiental que impossibilita o início das atividades</li> <li>• Sem certificações</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de compostagem orgânica e artesanato com os insumos recebidos, gerando renda adicional</li> <li>• Venda em rede com outras associações</li> <li>• Agregar valor ao triturar o vidro coletado</li> <li>• Trabalhar com estoque de recicláveis, esperando um melhor preço de venda</li> <li>• Projetos de mudas de plantas, horta orgânica, captação de água das chuvas e uso de painel solar</li> <li>• Gerar a conscientização popular visando assegurar a manutenção da associação independente da gestão municipal que houver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localidade sem perfil para o associativismo e cooperação</li> <li>• Mudança da gestão municipal</li> <li>• <i>Lobby</i> negativo dos atravessadora contra a implementação da venda em rede</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A CAMINHO NOVO é a única dentro do universo pesquisado que tem o Título de Utilidade Pública Municipal concedido pelo município de Matias Barbosa, conferindo isenções de taxas e imunidades fiscais municipais. A associação teve uma capacitação inicial em 1999, mas o conteúdo acabou se perdendo pela alteração do quadro associativo. A Prefeitura de Matias Barbosa cedeu até o momento da pesquisa, e segundo dados coletados em entrevista, até 2032, a utilização de um prédio que foi denominado a casa do artesão, arcando com os custos de água, luz e telefone. A casa do artesão, sede da CAMINHO NOVO apresenta uma diversidade de produtos, ainda que estejam somente 9 dos 11 membros produzindo para reposição de produtos. Observou-se durante a realização da entrevista que havia um aparente grau de relacionamento interno e um grau elevado de confiança no presidente, o qual já ocupava o cargo há 6 anos. Talvez essa confiança seja decorrente da venda em nome próprio de papéis para reciclagem e da subsequente doação do valor para o caixa da associação, o que resolveu sua situação de insolvência. O presidente da associação relatou que ocorra a “autogestão de fato” e estão informatizando o seu controle fiscal e contábil, além da ampliação do objeto social para contemplar a prestação de serviços. Apesar de ter sido considerada como uma força a formação inicial ao empreendimento, ela também se caracteriza como uma fraqueza já que os conteúdos não foram compartilhados entre os associados que entraram posteriormente, tem-se também a vacância em cargos administrativos, estando a estrutura resumindo-se a figura do presidente e tesoureiro. Além da não ocupação dos cargos previstos no estatuto social, as

presidências na associação têm sido além do limite possível de 2 anos com uma recondução por igual período. A associação, a época da entrevista, janeiro de 2019, encontrava-se com as contas estabilizadas, mas não teve como afirmar que não teria que recorrer a novas vendas de papel pelo seu presidente com doação para a associação, já que a produção não tem “mais aquela energia e vitalidade” dos associados como antes tendo em vista a idade dos associados, sendo que o mais novo tem 45 anos e não tem ocorrido a procura e 02 membros estavam sinalizando que poderiam retirar-se do quadro associativo. A associação tem reuniões mensais, mas não possui visão ou planejamento estratégico, e do que se planeja não é realizado plenamente, além de não haver divulgação dos seus produtos desde 2014. Seus produtos também não contam com certificação, ainda quando seria possível, o presidente é artesão e tem licenças ambientais para extrativismo, mas seus produtos não informam essa preocupação ambiental, assim como os demais presentes na loja, ainda que possam existir produtos com apelo comercial, em razão das matérias primas utilizadas ou do processo produtivo, não tem-se a utilização disso em sua publicidade, a qual, como citado, foi inexistente de 2014 até a época da entrevista, janeiro de 2019. Ademais, em razão do custo, o presidente da associação mencionou que não tem ocorrido a participação da associação em feiras e eventos de economia solidária, quando voltados para o artesanato, justificando que as vezes não superavam os gastos. A associação também não tem nenhuma política de precificação, cabendo a cada membro colocar o custo em seu produto e perceber se o mercado aceita esse valor, já que não tem critérios técnicos e objetivos para tal, atribuindo para isso ausência dos conhecimentos necessários. Quanto as oportunidades, elas estariam pautadas no desenvolvimento de um artesanato característico da região, que representasse particularidade da zona da mata mineira, buscando formas de atender a todos os públicos, inclusive através do comércio online. Outra oportunidade foi a possibilidade de que além de artesão, a CAMINHO NOVO possibilite a associação de escritores, artistas e jornalistas, não tendo sido realizada nenhuma associação até janeiro de 2019, mas segundo informado pelo presidente, a alteração estatutária ocorreu em outubro de 2018. Finalizando no quadro ameaças, a contínua da associação depende da manutenção e expansão do seu número de associados, já que, conforme obtido em entrevista, tem ocorrido o aumento da concorrência no ramo do artesanato, o que, entre outras razões, fez com que não participasse mais das feiras supracitadas. Outra ameaça é que a Prefeitura Municipal de Matias Barbosa não arque mais com os custos que se comprometeu, em razão da dívida outrora ativa entre 2015 e 2018, a prefeitura suspendeu o repasse da subvenção mensal no valor de R\$ 10 mil e o telefone fixo da associação encontrava-se cortado por falta de pagamento, o qual cabia, segundo informado, à Prefeitura Municipal de Matias Barbosa. Esses dados foram coletados em janeiro de 2019. Com

o envelhecimento do quadro associativo da CAMINHO NOVO, e a falta de adesão da juventude local, a associação não tem sido renovada, com manutenção de trabalhos que já eram realizados, mantendo-se o mesmo apelo comercial por anos. Outra ameaça é a descaracterização da função de entreposto e centralizador do artesanato local, seja pela volta de esforços para a comercialização de papel para manter a renda estável do empreendimento, sem que com isso dedicasse ao seu objeto, seja pela prestação de serviços que não sejam de artesanato, mas realizados por escritores, artistas e jornalistas, coma possibilidade de o número desses associados superar a quantidade de artesão como membros da associação. A matriz SWOT da CAMINHO NOVO encontra-se na figura 19.

Figura 19 – Matriz SWOT – CAMINHO NOVO

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Utilidade Pública Municipal</li> <li>• Formação em gestão e associativismo logo na formalização do empreendimento</li> <li>• Grande auxílio da Prefeitura, não tendo custos como água, luz, telefone e aluguel</li> <li>• Diversidade de produtos</li> <li>• Bom grau de relacionamento interno</li> <li>• Alto grau de confiança em seu presidente</li> <li>• Recuperação de uma crise com prestação de oficinas de artesanato</li> <li>• Autogestão de fato</li> <li>• Aumento da informatização</li> <li>• Ampliação do objeto da associação para contemplar prestação de serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos associados com conhecimento dos conteúdos inicialmente trabalhados</li> <li>• Vacância de cargos administrativos</li> <li>• Presidências que extrapolam o limite legal</li> <li>• Ausência de divulgação</li> <li>• Entraves financeiros</li> <li>• Queda na energia e vitalidade de produção</li> <li>• Ausentes visão e planejamento estratégico</li> <li>• Não realização do pouco planejamento estruturado</li> <li>• Ausência de certificação em seus produtos</li> <li>• Baixa presença em feiras voltadas ao artesanato</li> <li>• Ausência de conhecimentos técnicos</li> <li>• Ausência nos fóruns de economia solidária</li> <li>• Sem uma política de precificação</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um artesanato característico da região e uma cadeia produtiva interna</li> <li>• O artesanato atender a vários públicos</li> <li>• Ampliação do grupo para abranger outras categorias profissionais (escritores, artistas e jornalistas)</li> <li>• Comércio online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na manutenção e expansão do número de associados</li> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• A prefeitura não arcar com os custos que atualmente absorve</li> <li>• Pouco interesse da juventude local na participação</li> <li>• Descaracterização do papel centralizador de entreposto de artesanato</li> <li>• Risco de a associação focar demais na venda de papel para obtenção de renda e não se dedicar aos seus objetos</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Em sua matriz SWOT, a FECOSOL apresentou como uma de suas forças o comprometimento na formação e atuação em economia solidária, tendo sua missão e valores bem definidos, reproduzindo-se os mesmos princípios da economia solidária. A formação dos seus membros, foi informada, que ocorre de forma constante, para que “se entenda a organicidade” do empreendimento e sejam realizadas ações de formação e capacitação que possam melhorar a comercialização dos produtos, respeitando-se o preço justo para que produza e para quem adquire, havendo trabalho inclusivo, com a propulsão do conhecimento. A FECOSOL, estando presente em Juiz de Fora desde 2004, com feira desde 2011, segundo o seu gestor, possui renome junto à prefeitura e movimentos similares e por essa razão realizou a parceria com uma agência bancária de Juiz de Fora, possibilitando o uso do espaço para divulgação dos seus produtos em épocas festivas. A FECOSOL diz quem tem estruturas administrativas e fiscais completas, além de maquinário próprio advindo de um projeto da CARITAS Brasil. Sua fraqueza reside em espaços físicos. A FECOSOL não tem uma sede propriamente dita, somente a indicação de um endereço em seu estatuto, o qual é o endereço de sua presidente, ficando lá as máquinas de costura e onde são realizadas as assembleias e reuniões. Também já tentou junto ao poder público a utilização de espaços públicos na região central que estivessem ociosos, mas as salas não foram disponibilizadas já que seriam ocupadas por outras estruturas e organizações, conforme relatado em entrevista. Também não possuem loja virtual, seus produtos não contam com nenhuma certificação. Como empreendimento,

juridicamente falando, a FECOSOL formalizou-se em 2016, o que vinda a participação em alguns editais de fomento que exigem mais tempo de formalização. Quanto as oportunidades, seriam medidas que pudessem minimizar o custo operacional da realização das suas feiras em especial a do Largo do Riachuelo, a mais longa, com duração de 03 dias, demandando uma estrutura de barracas e vigilância que aumento o custo da mesma em relação as outras duas. Também há a possibilidade de utilização de espaços privados em *shoppings centers* em lojas que se encontrem desocupadas até que alguém manifeste interesse em ocupá-las. Além de ampliar a sua atuação em lojas físicas, a FECOSOL deseja criar uma loja online para comercialização, mas antes intenciona tem uma melhora nos produtos comercializados pelos seus associados e uma melhor relação interna, sendo pensando mais treinamentos aos mesmos. As ameaças percebidas são a diminuição de políticas públicas voltas à economia solidária, a legalidade dos editais que exigem que o empreendimento tenha mais tempo de formalização do que realmente possui, desconsiderando a sua trajetória desde 2004 até 2016, anterior a sua formalização. Tem-se também a desarticulação pela não confiabilidade em alguns empreendimentos de economia solidária em razão de não consecução de acordos previamente firmados com a FECOSOL, o que tem, segundo mencionado em entrevista, potencial de gerar possíveis rivalidades dentro do movimento de economia solidária, conforme figura 20.

Figura 20 – Matriz SWOT – FECOSOL

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e atuação em economia solidária</li> <li>• Missão e valores bem definidos</li> <li>• Trabalho inclusivo com a propulsão do conhecimento</li> <li>• Formação e reciclagens de conhecimentos periódicas</li> <li>• Visam o preço justo</li> <li>• Maquinário próprio advindo em um projeto da CARITAS Brasil</li> <li>• Parcerias com uma agência local do Banco do Brasil</li> <li>• Estruturas administrativas e fiscais completas</li> <li>• Seminário anual de planejamento</li> <li>• Possui renome na cidade junto à prefeitura e movimentos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de sede para reuniões e a realização conjunta dos trabalhos</li> <li>• Não possuir loja física ou virtual</li> <li>• Formalização tardia em 2016</li> <li>• Gestão centralizada na figura da presidente</li> <li>• Sem certificações</li> </ul>



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de medidas que visem minimizar o custo operacional das feiras</li> <li>• Utilização dos espaços ociosos em <i>shoppings</i> da cidade</li> <li>• Vendas online</li> <li>• Ofertar mais treinamentos aos associados</li> <li>• Melhoria dos produtos e das relações internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de políticas públicas voltadas à economia solidária</li> <li>• Legalidade de editais que exigem formalização mais tempo de formalização do que o empreendimento possui, desconsiderando o seu histórico desde 2004</li> <li>• Falta de confiabilidade em alguns dos outros empreendimentos do ramo</li> <li>• Possíveis rivalidades dentro do movimento de economia solidária</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A LIXARTE encontrava-se em fase de reestruturação em janeiro de 2019, sendo que os dados coletados fazem referência à época de reestruturação, sendo que o presidente apresentou dados que fossem mais relevantes para a construção da matriz SWOT tendo com referência ao último trimestre de 2018 e janeiro de 2019. Na nova gestão a ser iniciada pela LIXARTE em 2019, há a pretensão de que ocorram capacitações voltadas aos objetos da associação com foco na sua responsabilidade social, visando que os membros que entrem não tenham uma “visão mais de empresa privada do que uma associação”, como outrora existiu. Outra força da LIXARTE é a busca de atender as demandas sociais e culturais, formatando ações de acordo com as demandas que são apresentadas, o presidente citou, neste caso, que um campeonato de basquete no bairro da associação surgiu pela manifestação do interesse dos jovens, com a LIXARTE intermediando sua realização. A associação também busca manter recursos que custem seus objetivos, para tal, fazem eventos e atividades para arrecadação de fundos. Tem sido buscadas parcerias que possam contribuir para a execução das atividades a LIXARTE, a qual passou a ser incubada pela INTECOOP/UFJF em 2018. A associação apresentou uma visão plural, agregando os mais variados públicos. A LIXARTE participa dos conselhos municipais da juventude e da assistência social, reforçando o seu papel de firmar parcerias e manter-se aberta as demandas sociais, voltadas ou não para a juventude, dos bairros da cidade de Juiz de Fora. As fraquezas que se evidenciaram foram relacionadas a capacidade financeira da associação para participar de eventos de feiras de economia solidária, ainda que realizem eventos e atividades para arrecadarem fundos. A associação não conta com um planejamento

estratégico e é dependente de auxílio externo para que ocorra as adequações de projetos de fomento, mesmo que a associação exista desde 2006, não tendo atingido um grau de independência necessária para gerir seus projetos internos. Ainda como fraqueza, foi observada a ausência de sede para a realização das suas atividades, sendo que foi mencionado que há a previsão da instalação da mesma ainda em 2019. As oportunidades relacionadas à LIXARTE são a realização de uma feira no próprio bairro da associação, visando minimizar os custos. Ainda que haja um custo de deslocamento, busca-se a possibilidade de uma feira no centro da cidade de Juiz de Fora, no Parque Halfeld, por julgar que a circulação de pessoas trará mais ganhos que custos. Outra oportunidade seria a utilização de praças públicas para a realização de atividades da LIXARTE, sejam culturais ou econômicas. A renovação do quadro associativo também é vislumbrada como uma oportunidade, já que poderão ser pensadas alterações e criações de áreas temáticas, já tendo sido verificado que os moradores jovens têm e interessado em associarem-se. A última oportunidade verificada foi a retomada do processo de coletar e artesanato (do lixo à arte) para a reativação da comercialização que a LIXARTE intenciona. Já as ameaças são possíveis conflitos, atritos ou desgastes com outros empreendimentos de economia solidária, que o presidente atribui ao fato de a associação ter conseguido posições em conselhos municipais e a doação de um veículo. Outras ameaças podem ser a interrupção da adesão de novos membros, não sendo formadas diretorias ou conselho fiscal ou administrativo, além da não concessão dos alvarás necessários para as atividades em via pública, de acordo com a figura 21.

Figura 21 – Matriz SWOT – LIXARTE

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação voltada aos objetos da associação, trabalhando as interrelações dos novos associados</li> <li>• Adaptabilidade frente as demandas sociais e culturais</li> <li>• Eventos e atividades para arrecadação de fundos</li> <li>• Busca constante de parcerias</li> <li>• Visão voltada a pluralidade</li> <li>• Participação nos conselhos municipais da juventude de da assistência social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de recursos para participação em feiras da economia solidária e realização de outras atividades</li> <li>• Sem planejamento estratégico</li> <li>• Ainda dependente de muito auxílio de terceiros para a adequação em projetos de fomento, mesmo existindo desde 2006</li> <li>• Sem sede de fato</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de uma feira interna e com convidados no próprio bairro da associação, visando minimizar custos</li> <li>• Realização de uma feira no Parque Halfeld</li> <li>• Utilização de praças públicas ociosas</li> <li>• Renovação do quadro associativo, possibilitando a criação de áreas temáticas e aderindo um público jovem</li> <li>• Agregar valor aos produtos coletados e retomar a comercialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possíveis conflitos com outros empreendimentos de economia solidária</li> <li>• Não formação da Diretoria pela frustração dos membros que ingressaram recentemente</li> <li>• A prefeitura não liberar os alvarás que serão solicitados</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Após a delimitação de como ocorre a interface entre a INTECOOP/UFJF e os seus empreendimentos incubados, conforme exposto acima, bem como o conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes aos 7 empreendimentos incubados e que participaram deste estudo, ressalta-se que as sugestões aqui apresentadas estão fundamentadas no arcabouço teórico e nas constatações obtidas por meio da análise dos dados coletados em campo, ambos apresentados no decorrer deste estudo.

A partir da percepção dos entrevistados e dos demais dados coletados em campo, o plano de ação a seguir apresenta uma série de elementos que podem auxiliar a realização de melhorias no processo de incubação da INTECOOP/UFJF, com base nas lições aprendidas a partir das experiências e expectativas dos grupos incubados.

O plano de ação iniciou-se pela análise da matriz SWOT da INTECOOP/UFJF, a qual condensa os dados das entrevistas realizadas com a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, da Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF e com a colaborada de nível superior com vinculação mais longa com a INTECOOP/UFJF. Nesta matriz também foram consideradas as ações que os grupos incubados expuseram durante suas entrevistas, de forma a alinhar expectativa com as ações que possam vir a ser realizadas.

Após a apresentação e detalhamento da Matriz SWOT da INTECOOP/UFJF, as ações propostas serão apresentadas com o auxílio da ferramenta “5W2H”<sup>27</sup>, elaborando-se proposições.

Ressalva-se que a Matriz SWOT a seguir foi apresentada e analisada em quadrantes, para que cada proposição de melhoria seja apresentada conjuntamente com a dimensão correspondente.

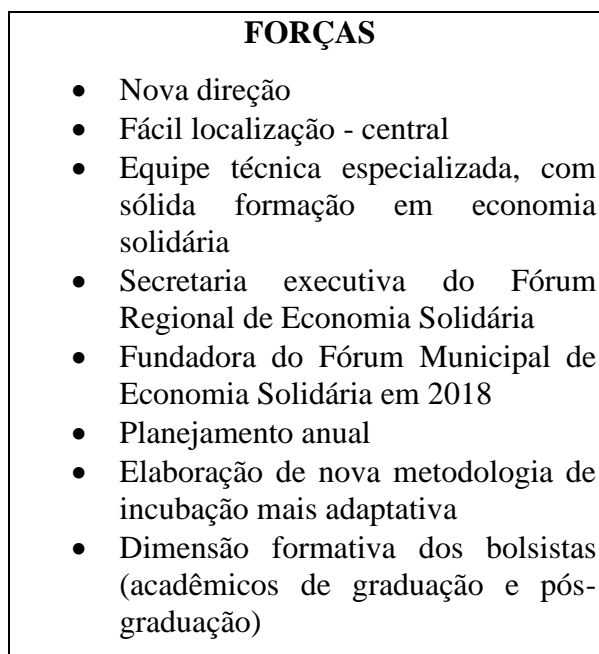
No quadrante forças, representado na figura 22, a INTECOOP/UFJF tem alinhado parcerias com outros docentes da UFJF, visando ampliar o campo de atuação da incubadora, tem também adotado a política de reuniões semanais entre a equipe de forma que haja consolidação e conhecimento igualitário das ações e demandas realizadas internamente ou voltados aos grupos acompanhados. A incubadora também mudou de endereço em setembro de 2018, ocupando uma sala do Casa da Cultura, da UFJF, com localização central, o que facilitaria o acesso dos empreendimentos. Uma força que a INTECOOP/UFJF apresentou foi a presença do seu corpo técnico, ainda que haja a interrupção da continuidade dos trabalhos em razão da finalização dos contratos temporários anuais por em média 2 ou 3 meses, a incubadora tem mantido novas seleções para a manutenção desses colaboradores, uma vez que, conforme apurado na coleta de dados, suas experiências na área de economia solidária solidificam o trabalho realizados pelos bolsistas. A INTECOOP/UFJF mantém uma presença regional e estadual em ações de economia solidária, sendo a secretária executiva do fórum regional de economia solidária e assento no fórum mineiro de economia popular solidária. Intencionou também propiciar uma formação mais localizada com a criação do fórum municipal de economia solidária em Juiz de Fora, em novembro de 2018. Anualmente, no primeiro trimestre, a INTECOOP/UFJF faz o seu planejamento anual, prevendo quais ações realizará com sua equipe e empreendimentos incubados. Há também a dimensão formativa de toda a sua equipe ao lidar com questões sociais que a extensão universitária possibilita e de formatar o conhecimento universitário para atender demandas populares (CAMPOS e MASCARENHAS, 2007). A INTECOOP/UFJF também está buscando uma metodologia mais adaptativa à realidade encontrada no cenário posterior a sua reativação em 2018, passando das fases de pré-incubação, incubação e desincubação para sensibilização, mobilização e acompanhamento

---

<sup>27</sup> Essa ferramenta é comumente utilizada para implementações de ações de melhorias, apresentando informações essenciais para execução das ações estruturadas nas perguntas: what (o quê), breve descrição da ação a ser implementada; why (por quê), justificativa para implementação; where (onde), o local que será implementado; who (quem), quem será o responsável pela implementação da ação; when (quando), qual o prazo para a ação; how (como), breve descrição de como deve ser executado; e how much (quanto), que engloba os custos envolvidos para implementação (CARPINETTI, 2016).

sistêmico. As forças da INTECOOP/UFJF que este trabalho extraiu foram as listadas na figura 22.

Figura 22 – Quadrante forças – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Deve-se ressaltar antes de dar seguimento ao próximo quadrante, que foram localizados alguns relatórios que demonstram pesquisas voltadas a busca de uma nova metodologia de incubação pela INTECOOP/UFJF. Os registros encontrados sobre a realização das pesquisas remetem a janeiro de 2017, tendo abrangido as seguintes ITCs das seguintes universidades: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Todavia, não foi encontrado nenhum documento que sistematizasse as pesquisas mencionadas nos relatórios da INTECOOP/UFJF.

Do quadrante forças foram extraídas 08 proposições para manutenção ou potencialização das ações da INTECOOP/UFJF.

As fraquezas percebidas da INTECOOP/UFJF foram inseridas na figura 23, sendo elas: a pouca divulgação das suas atividades no âmbito interno, segundo prospecções dos entrevistados, o que poderia justificar a adesão da comunidade acadêmica, discente e docente, ainda insipiente; o custeio das ações da INTECOOP/UFJF foi realizado em 2016/2018 por emendas parlamentares, as quais são livremente definidas pelos deputados federais, não

havendo vinculação futura com ações pretéritas, com isso, as ações da INTECOOP/UFJF podem não encontrar o respaldo financeiro necessário quando na ausência desses recursos; outra fraqueza está na temporalidade anual da vinculação do seu corpo técnico, possibilitando a não ingresso e manutenção de talentos e diminuição dos recursos humanos disponíveis em determinados meses do ano; a pesquisa também indicou como fraqueza a rotatividade de bolsistas, com a nem sempre continuidade dos trabalhos que vinham sendo realizados por aquele egresso, afetando a imagem da INTECOOP/UFJF junto aos empreendimentos; em pesquisa aos drive virtual da INTECOOP/UFJF, nem todos os empreendimentos estão detalhados e com as informações sistematizadas, possibilitando um conhecimento organizacional sobre os empreendimentos incubados e não um conhecimento pessoal somente dos técnicos e bolsistas que realizem o contato mais frequentemente; a ausência de uma metodologia atual e sistematizada de incubação foi considerada também como fraqueza pela assimetria de informações que a não indexação pode gerar já que a ausência de materialização dos conhecimentos em documentos, ainda que os mesmos sejam frequentemente revistos, além de inviabilizarem consultar externas, não criasse um modelo de referência; foram localizados relatórios firmando-se compromissos com o grupos incubados (adequação da gestão financeira e contábil, por exemplo), mas não se encontrou a concretização desses compromissos, sendo que teve-se relatos dos grupos que as medidas não foram de fato realizadas, o qual afeta o grupo esperado de entregas a serem realizadas e que em um cenário futuro poderiam vir a criar uma sensação de falta de credibilidade da incubadora; uma fraqueza que afeta substancialmente a realização das ações é a quantidade de horas disponíveis pelos bolsistas, já que os dados coletados revelaram que 12 horas semanais não tem se mostrado suficiente para a formação desses bolsistas e a atuação em campo com os empreendimentos, o que também afeta a efetividade das ações realizadas; a última fraqueza percebida foi a ausência de material informativo aos grupos incubados, que mostrassem quais ações a INTECOOP/UFJF realiza, qual é a abordagem da incubação praticada, quais são os espaços que os grupos participam, qual é a estrutura da incubadora e demais informações que se mostrem relevantes, ou até mesmo essenciais, de se chegarem ao conhecimento do público em geral, mas especialmente daqueles que se encontram em processo de incubação.

Figura 23 – Quadrante fraquezas – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF

<b>FRAQUEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de ampla divulgação</li> <li>• Baixa adesão acadêmica</li> <li>• Corpo técnico com possibilidade de renovação anual por editais, possibilitando a não ingresso e manutenção de talentos e diminuição dos recursos humanos disponíveis em determinados meses do ano;</li> <li>• Alta rotatividade dos bolsistas, dando a sensação aos empreendimentos de pouca experiência</li> <li>• Baixa informação sobre os empreendimentos</li> <li>• Ausência de metodologia atual e sistematizada de incubação</li> <li>• Não concretização de alguns compromissos firmados com os empreendimentos incubados</li> <li>• Poucas horas semanais para a formação dos bolsistas e atuação em campo – 12 horas semanais</li> <li>• Ausência de material no formato de cartilhas com dados e informações aos grupos incubados</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Das fraquezas foram extraídas 06 proposições de melhorias para a INTECOOP/UFJF: ampliação da divulgação institucional; busca de outras fontes de custeio; contratos com vinculações mais longas para o seu corpo técnico; Sistematização da metodologia atual; incremento das horas de dedicação dos bolsistas; e criação de materiais informativos.

Tais proposições já foram abordadas no decorrer do texto referente às análises das fraquezas da INTECOOP/UFJF, mas fazem-se necessárias as suas exposições, ainda que brevemente.

Quadro 16 – 1ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Ampliação da divulgação institucional.
<b>Por quê?</b>	Para que a comunidade acadêmicas, docentes e discentes tomem conhecimento das ações da INTECOOP/UFJF.
<b>Como?</b>	Através de campanhas realizadas pela Diretoria de Imagem Institucional
<b>Onde?</b>	Com banners pelo campus universitário, com matérias no Portal da UFJF e com vídeos institucionais.
<b>Quando?</b>	Periodicamente, com periodicidade a definir.

<b>Quem?</b>	Diretoria de Imagem Institucional.
<b>Quanto?</b>	A definir.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A divulgação institucional citada no quadro 16 com campanhas de valorização da extensão universitária em ações de incubação além de motivarem a comunidade interna a refletirem sobre as possibilidades que a INTECOOP/UFJF gera, pode vir a reforçar a imagem da UFJF sobre o seu papel social, pode levar docentes a verificarem ações a serem realizadas, podem motivar os discentes a ingressarem na incubadora e pode também fazer com que grupos procurem a INTECOOP/UFJF em busca de incubação.

No quadro 17 há a proposição indicando sobre a diversificação das fontes de custeio da INTECOOP/UFJF. Há uma divergência sobre a manutenção do projeto na ausência de emendas parlamentares, conforme apontando em pesquisa, a Pró-Reitoria de Extensão acredita que por esforços internos e pressão social e acadêmica, a universidade teria que fornecer os meios materiais para a continuidade do projeto, já a Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF acredita não ser possível a manutenção sem emendas, não indicando outras medidas como a Pró-Reitoria citada, razão pela qual a busca de parcerias com outros entes que subsidiem custos relacionados ao projeto para que a atuação regional da INTECOOP/UFJF possa subsistir na eventualidade de não contar com novas emendas parlamentares.

Quadro 17 – 2ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Busca de outras fontes de custeio.
<b>Por quê?</b>	Diminuir a dependência econômica de emendas parlamentares.
<b>Como?</b>	Firmando parcerias com prefeituras municipais para custearem os transportes, alimentação e hospedagem das equipes da INTECOOP/UFJF quando em atendimento em suas localidades.
<b>Onde?</b>	Nas cidades dos empreendimentos que estiverem sendo incubados fora de Juiz de Fora.
<b>Quando?</b>	1º semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	Coordenação Geral da INTECOOP/UFJF.
<b>Quanto?</b>	Variável a depender se a INTECOOP/UFJF irá até as cidades ou os representantes virão até a INTECOOP/UFJF.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).



A vinculação anual com período nos quais não se há a disponibilização de técnicos é um fator que pode gerar um período no qual as ações realizadas pela INTECOOP/UFJF ficam sem realização, havendo-se a vinculação com contratos por tempo indeterminado ou com vinculações mais longas, como trienais ou quadrienais, com possibilidade de renovação por igual período, tal interrupção seria mitigada, como disposto no quadro 18.

Quadro 18 – 3ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Contratos com vinculações mais longas para o seu corpo técnico ou por prazo indeterminado.
<b>Por quê?</b>	Visando garantir a continuidade dos trabalhos entre dezembro e janeiro de cada ano e intencionando assegurar a retenção de talentos.
<b>Como?</b>	Por publicação de editais de seleção que prevejam um tempo maior de vinculação.
<b>Onde?</b>	Na INTECOOP/UFJF.
<b>Quando?</b>	No próximo edital a ser lançado para 2020.
<b>Quem?</b>	Pró-Reitoria de Extensão.
<b>Quanto?</b>	Custo estimado em 30% superior ao das contratações atuais.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A pesquisa revelou que a INTECOOP/UFJF já apresentou uma metodologia que serviu de referência para a ITCP da Universidade Federal de Itajubá, mas da sua reativação, de 2006/2008, a metodologia que outrora era base não se mostrou mais adequada, de acordo com os dados primários. Todavia, a INTECOOP/UFJF ainda não condensou documental tal metodologia, o que poderia facilitar o processo de incubação, o conhecimento organizacional da INTECOOP/UFJF e, possivelmente, fomentar reflexões de outras ITCPs. O quadro 19 menciona essa melhoria.

Quadro 19 – 4ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Sistematização da metodologia atual.
<b>Por quê?</b>	Para facilitar o processo de incubação e continuidade do conhecimento organizacional da INTECOOP/UFJF.

<b>Como?</b>	Com a elaboração de um documento que descreva os processos, etapas, requisitos e demais fatores atinentes à incubação.
<b>Onde?</b>	INTECOOP/UFJF.
<b>Quando?</b>	Primeiro semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	Toda a equipe da INTECOOP/UFJF.
<b>Quanto?</b>	Sem custos adicionais.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Os bolsistas atuais, tanto de graduação quanto de pós-graduação devem dedicar 12 horas semanais às atividades de incubação da INTECOOP/UFJF. Para que eles possam realizar suas atividades juntos aos empreendimentos incubados, demandam um período de formação e a participação nas reuniões semanais, sobrando-se menos horas para as atividades em campo. Esta proposição é descrita no quadro 20.

Quadro 20 – 5ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Incremento das horas de dedicação dos bolsistas.
<b>Por quê?</b>	Para que tenham mais tempo de formação e tempo para realizarem atividades juntos aos empreendimentos incubados.
<b>Como?</b>	Com oferta de bolsas com 20 horas semanais, sendo 8 dedicadas para atividades internas e 12 em atividades externas.
<b>Onde?</b>	INTECOOP/UFJF.
<b>Quando?</b>	No primeiro semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	Pró-Reitoria de Extensão.
<b>Quanto?</b>	R\$ 500,00 mensais por bolsistas.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A última proposição de melhoria referente ao quadrante apresenta a criação de materiais informativos, que sejam simples e eficazes, e de um site da INTECOOP/UFJF que funcionariam como plataformas auxiliares de informações voltadas aos empreendimentos incubados e

pessoas interessadas em obterem informações sobre economia solidária e sobre a própria incubadora da UFJF.

Quadro 21 – 6ª proposição de melhoria do quadrante fraquezas

<b>O quê?</b>	Criação de materiais informativos e do site da INTECOOP/UFJF.
<b>Por quê?</b>	Possibilitar que os empreendimentos incubados tenham mais conhecimento das ações e projetos da INTECOOP/UFJF e servir de guia para possíveis interessados.
<b>Como?</b>	Com a criação de um material pela INTECOOP/UFJF com a Diretoria de Imagem Institucional na forma de cartilha virtual.
<b>Onde?</b>	Na Diretoria de Imagem Institucional.
<b>Quando?</b>	No segundo semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF e Diretoria de Imagem Institucional
<b>Quanto?</b>	Sem custo adicional para a UFJF.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Na matriz SWOT da INTECOOP/UFJF, foram percebidas as seguintes oportunidades: o interesse institucional da Pró-Reitoria de Extensão da UFJF na manutenção e ampliação das atividades de incubação e fornecimento dos meios materiais que a referida Pró-Reitoria possa oferecer; a possibilidade de ampliação da atuação regional na Zona da Mata, gerando emprego e renda além do nível local e trazendo novas realidades aos membros da equipe INTECOOP/UFJF; a estruturação de um Sistema Participativo de Garantia, como o Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade, para certificação; Criar um selo INTECOOP/UFJF para empreendimentos que alcancem estágios finais do acompanhamento sistêmico, indicando que aquele empreendimento encontra-se graduado pela INTECOOP/UFJF; uma oportunidade que advém das demandas é a criação de planejamentos estratégicos aos empreendimentos já nas fases iniciais de incubação; realização da troca de saberes acadêmicos com os populares; inserção dos empreendimentos incubados para articulação e formulação de propostas, além de oficinas de treinamento no fórum municipal de economia solidária em Juiz de Fora; realização de reuniões periódicas e itinerantes nas localidades dos empreendimentos incubados, sendo dividida por frentes para ações específicas de aprimoramento no ramo de atuação dos incubados e troca de experiências; criação do fórum

de agroecologia, aproveitando-se do fato de Juiz de Fora ser parte do polo agroecológico da zona da mata.

Figura 24 – Quadrante oportunidades – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF

Fonte:

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse institucional</li> <li>• Ampliação da atuação regional</li> <li>• Estruturação de um Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade, para certificação</li> <li>• Selo INTECOOP/UFJF</li> <li>• Realizar o planejamento estratégico dos empreendimentos incubados</li> <li>• Realizar troca de saberes</li> <li>• Inserção dos empreendimentos incubados para a articulação no Fórum Municipal de Economia Solidária;</li> <li>• Reuniões e eventos periódicos entre os empreendimentos das frentes incubadas</li> <li>• Criação do Fórum de Agroecologia</li> </ul>	

elaborado pelo autor (2019).

Das oportunidades foram extraídas 05 proposições de melhorias para a INTECOOP/UFJF: a estruturação do organismo participativo de avaliação de conformidade; a criação do selo INTECOOP/UFJF; realização de planejamentos estratégicos; realização da troca de saberes; articulações e reuniões periódicas e criação do fórum de agroecologia.

Quadro 22 - 1ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades

<b>O quê?</b>	Desenvolvimento do planejamento estratégico para a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados
<b>Por quê?</b>	Para a criação de um processo de eficácia global, decisório, contínuo e permanente, o qual determinará a performance
<b>Como?</b>	Por parcerias com professores da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da UFJF
<b>Onde?</b>	Na INTECOOP/UFJF e nos empreendimentos incubados
<b>Quando?</b>	2º semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF e docentes da FACC/UFJF

<b>Quanto?</b>	Sem custos adicionais para a UFJF.
----------------	------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O quadro 22 traz como sugestão de melhoria uma demanda encontrada em todos os empreendimentos que participaram da pesquisa. Alguns tem missão e valores definidos e uma previsão do que querem, mas não sabem como alcançar, quais são as ações a serem realizadas para sejam solidária e economicamente sólidos. Tal planejamento também seria voltado internamente para a INTECOOP/UFJF, intencionando-se buscar melhora em seu grau de eficiência como incubadora. Para tal, seria utilizados os conhecimentos disponíveis internamente à UFJF e os conhecimentos coletados ou a serem coletados de todos os empreendimentos e sobre à INTECOOP/UFJF para a criação do planejamento estratégico, o qual sugere-se que já se tenha início no 2º semestre de 2020, dedicando-se o primeiro para que sejam firmadas as parcerias necessárias.

O quadro 23 tem como sugestão a criação do selo INTECOOP/UFJF, o qual indicaria que determinado empreendimento solidário atingiu os estágios finais do acompanhamento sistêmico, que está de acordo com o seu planejamento estratégico definido, esse selo teria uma validade a ser definida e a renovação dependeria de uma avaliação da manutenção das condições de concessão, bem como poderiam ser exercidas pelo controle social dos consumidores daqueles produtos ou serviços. Para esse selo ser instituído, é necessário que antes ocorra o planejamento estratégico de todos os envolvidos.

Quadro 23 - 2ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades

<b>O quê?</b>	Criação do selo INTECOOP/UFJF
<b>Por quê?</b>	Para certificar que aquele empreendimento solidário foi incubado pela INTECOOP/UFJF e encontra-se desincubado ou em acompanhamento sistêmico, tendo atingindo os estágios finais de assessoria.
<b>Como?</b>	Pela avaliação da execução do planejamento estratégico elaborado para o empreendimento incubado.
<b>Onde?</b>	INTECOOP/UFJF
<b>Quando?</b>	Após a elaboração do planejamento estratégico
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF

<b>Quanto?</b>	Sem custos adicionais para a INTECOOP/UFJF
----------------	--

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

As articulações sugeridas no quadro 24 reforçam o proposto por Bomfim (2001), que a economia solidária, para não ter mero caráter paliativos, deve enfrentar as questões políticas das estruturas de poder que não envolvem pobres e excluídos. Desta forma, ao aumentar a participação dos empreendimentos no fórum municipal de economia solidária de Juiz de Fora, os autores, além de terem um espaço conjunto de formação e intercâmbio de conhecimentos, será um espaço que poderá pautar o poder público com reivindicações às demandas do movimento. Outro ponto dessa proposição é articulação interna da INTECOOP/UFJF com suas frentes de maneira mais conjunta. Que além do acompanhamento individualizado, haja o acompanhamento em frentes, de forma itinerante, para que os componentes de uma mesma frente possam interagir, além do espaço do fórum, com um viés mais específico as peculiaridades de cada frente, sendo que eles podem ofertar, uns aos outros, os conhecimentos que foram repassados pela INTECOOP/UFJF ou outros organismos de assessoramento ou formação.

Quadro 24 - 3ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades

<b>O quê?</b>	Articulação municipal e em frentes voltadas à economia solidária
<b>Por quê?</b>	Para solidificação de conhecimentos nas atividades dos mais variados ramos da economia solidária e pactuação de pauta a serem levados ao poder público
<b>Como?</b>	Pela inserção dos mais variados grupos de economia solidária no Fórum Municipal de Economia Solidária de Juiz de Fora e pelas ações da INTECOOP/UFJF em criar uma agenda de reuniões e eventos periódicos entre as frentes incubadas
<b>Onde?</b>	Na INTECOOP/UFJF e nas localidades dos empreendimentos
<b>Quando?</b>	1º semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF
<b>Quanto?</b>	Variável, a depender dos custos de transporte e diárias.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em dezembro de 2018, o Estado de Minas Gerais criou o polo agroecológico e de produção orgânica da zona da mata pela Lei nº 23.207/2018, objetivando a promoção e o incentivo do desenvolvimento da região nas áreas citadas. Desta forma, haverá fomento para as ações referentes aos sistemas de produção agroecológicos e orgânicos consolidados e em transição agroecológica e orgânica e apoios às pesquisas científicas, à sistematização de saberes e experiências populares, às metodologias de trabalho e ao desenvolvimento de tecnologias aplicadas aos sistemas agroecológicos e de produção orgânica, entre outros. Essa lei poderá beneficiar a INTECOOP/UFJF, os empreendimentos incubados da frente de agroecologia e outros empreendimentos congêneres. A proposição do quadro 25 visa a articulação específica para que sejam aproveitados os benefícios que a Lei nº 23.207/2018 do Estado de Minas Gerais criou, logo, é uma medida que deve já iniciar a sua discussão no primeiro semestre de 2019 já que a zona da mata mineira é composta de 93 municípios<sup>28</sup> e a articulação pode vir a demandar tempo até a sua concretização de fato.

Quadro 25 - 4ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades

<b>O quê?</b>	Criação do Fórum de Agroecologia
<b>Por quê?</b>	Para que sejam tratadas as pautas voltadas à agroecologia e articulação para obtenção de recursos voltados à polo agroecológico da zona da mata
<b>Como?</b>	Através da reunião dos produtores e órgãos que atuam ou são voltados à agroecologia
<b>Onde?</b>	Na zona da mata mineira
<b>Quando?</b>	1º semestre de 2020.
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF como principal articuladora
<b>Quanto?</b>	Sem custos adicionais se o fórum for centralizado em Juiz de Fora, senão, variável.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A última proposição deste plano de ação é a constante do quadro 26, que pode ser considerada como decorrência da proposição do quadro 25, ainda que sejam independentes, elas podem ser também complementares. A Lei nº 23.207/2018 do Estado de Minas Gerais traz

<sup>28</sup> Conforme anexo III da Lei nº 21.967/2016 do Estado de Minas Gerais. Disponível em <>. <http://mediaserver.almg.gov.br/acervo/2/526/1002526.pdf>. Acesso em 12 de março de 2019.

a concretização normativa de que intenciona-se a consolidação e o fortalecimento da participação e do protagonismo social em processos de garantia da qualidade dos produtos agroecológicos e orgânicos, para tal, devem ser criadas metodologias de trabalho relativas ao desenvolvimento rural e ao manejo de agroecossistemas, o que engloba a estruturação de um organismo participativo de avaliação de conformidade para determinar se conferir a outorga do selo de orgânico para determinados produtos. Como a estruturação dessa pessoa jurídica demanda tempo e articulação dos atores envolvida, foi estipulada para ela o prazo de ser realizada no decorrer de 2019, o qual poderá ser alinhada conjuntamente com a criação do fórum de agroecologia na região da zona da mata mineira.

Quadro 26 - 5ª proposição de melhoria do quadrante oportunidades

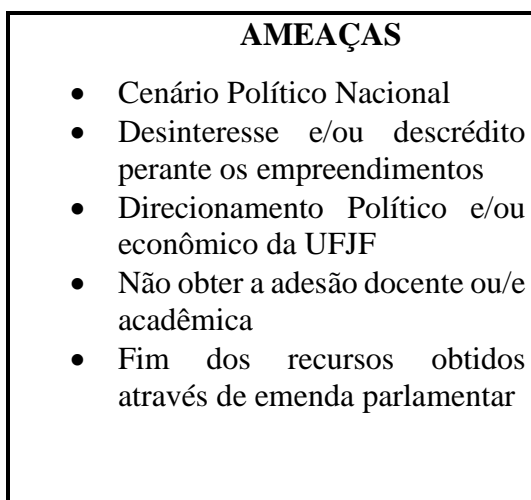
<b>O quê?</b>	Estruturação de um Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade.
<b>Por quê?</b>	Para a criação de pessoa jurídica local para a certificação de produtos orgânicos.
<b>Como?</b>	Através da articulação dos envolvidos na agroecologia.
<b>Onde?</b>	Na zona da mata mineira.
<b>Quando?</b>	No decorrer de 2020.
<b>Quem?</b>	INTECOOP/UFJF, empreendimentos solidários agroecológicos e produtores agroecológicos.
<b>Quanto?</b>	A ser estimado.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Finalizou-se a estruturação do plano de ação com a análise do último quadrante da matriz SWOT da INTECOOP/UFJF, figura 25.



Figura 25 – Quadrante ameaças – Matriz SWOT – INTECOOP/UFJF



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A primeira ameaça relacionou-se aos cenários políticos e econômicos nacionais e internos da UFJF que podem dar outro direcionamento às políticas públicas voltadas à economia solidária e incubação de empreendimentos solidários nos moldes que permitam a continuidade e ampliação das ações da INTECOOP/UFJF. Outra ameaça percebida nas entrevistas relaciona-se com o grau de confiança dos empreendimentos, já, que pelos dados coletados, os empreendimentos que se encontram em fase de acompanhamento sistêmico avaliaram as ações de incubação da INTECOOP/UFJF de 2016 a 2018 como sendo inexistente ou ineficientes, mas continuam vinculados na “ (...) esperança que uma hora entre um grupo lá que abrace a causa e entenda as reais necessidades do grupo”; outra ameaça é que os docentes e discentes não participem do projeto de incubação proposto pela INTECOOP/UFJF, com esvaziamento de determinadas áreas do ensino que mostram-se demandas pelos empreendimentos, conforme dados coletados, exemplifica-se com a Faculdades de Nutrição e o Instituto de Artes e Design. Finalizando-se as ameaças, tem a não manutenção do custeio dos projetos da INTECOOP/UFJF através de emendas parlamentares, sendo que houve a publicação do Decreto nº 9.741, de 29 de março de 2019<sup>29</sup>, o qual contingenciou R\$ 1,965 bilhão referentes ao valor disponível para emendas parlamentares individuais no ano de 2019, equivalendo a 21,63% do que seria disponibilizado.

<sup>29</sup> Decreto nº 9.741/2019. Disponível em <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69237336/do1e-2019-03-29-decreto-n-9-741-de-29-de-marco-de-2019-69237302](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69237336/do1e-2019-03-29-decreto-n-9-741-de-29-de-marco-de-2019-69237302)>. Acesso em 30 de março de 2019.

Outra proposição é a inserção de novos núcleos na INTECOOP/UFJF, conforme figura 26.

Figura 26 – Proposição de novos núcleos para a INTECOOP/UFJF



Fonte: elaborada pelo autor com base na figura 01 (2019).

A figura 26 propõe uma nova estrutura para a INTECOOP/UFJF, passando a contar com mais dois núcleos: o de design e o de projetos temporários. O núcleo de projetos temporários seria responsável por buscar parceiros e outras fontes de fomento para as ações que a INTECOOP/UFJF venha a intencionar realizar bem como buscar a inserção de docentes, faculdades e institutos da UFJF para a realização de projetos pontuais juntos aos grupos incubados. O núcleo de design cuidaria das questões relacionadas ao apelo comercial dos produtos dos grupos incubados, bem como as questões de identidade visual tanto dos grupos quanto da INTECOOP/UFJF.

Todos os demais núcleos seriam mantidos, mas a ampliação do número de docentes, técnicos e bolsistas de pós-graduação e graduação. O núcleo de formação continuaria composto de todos os técnicos e bolsistas, que seriam divididos entre as frentes em proporção as demandas de cada uma. Todos os núcleos contariam com um docente. Além disso, o núcleo de design teria 2 técnicos, 1 bolsista de pós-graduação e 3 bolsistas de graduação; o núcleo de projetos temporários, teria também 1 técnico e 1 bolsista de graduação; núcleo de planejamento e gestão, a ampliação para 2 técnicos, 2 bolsistas de pós-graduação e 4 bolsistas de graduação; o núcleo jurídico e contábil passaria a contar com 1 técnico, 1 bolsistas de pós-graduação e 3 bolsistas de graduação; no núcleo de formação, 2 técnicos, 3 bolsistas de pós-graduação e 2 bolsistas de

graduação; e encerrando com o núcleo de comunicação com 1 técnico, 1 bolsistas de pós-graduação e 3 bolsistas de graduação.

As quantidades de membros foram definidas com base nos dados coletados na pesquisa, as áreas que demandaram mais apoio da INTECOOP/UFJF foram planejamento e gestão, que passaria a contar com 9 pessoas; formação, com 8 pessoas; jurídico e contábil, com 6 pessoas; comunicação, com 6 pessoas, de forma que consiga atender as duas frentes que contemplam os empreendimentos. Os novos núcleos também foram dimensionados buscando-se a eficiência das ações, tendo 7 pessoas no núcleo de design, a qual atenderia os grupos e a própria INTECOOP/UFJF, e 3 pessoas no núcleo de projetos temporários, sendo suficiente para realizarem a intermediação entre as partes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo possibilitou a compreensão da interface com os empreendimentos incubados que participaram da pesquisa bem como algumas melhorias que possam ser implementadas na INTECOOP/UFJF.

A coleta de dados também proporcionou a percepção da avaliação de incubação dos empreendimentos solidários em fase de acompanhamento sistêmico. Além de trazer quais são as expectativas daqueles grupos que estão nas fases iniciais de incubação, sensibilização e mobilização, os quais, por sua vez, apresentam um significativo potencial para o fornecimento de informações relevantes ao escopo da pesquisa.

Dessa forma, constatou-se que os possíveis aspectos que poderiam melhorar a interface incubados/incubadora, na percepção dos entrevistados nessa pesquisa, podem ser relacionados com a ação econômica dos empreendimentos, os quais ainda que a tenham efetivamente ou em potencial, necessitam de ferramentas de gestão que possam advir do processo de incubação junto à INTECOOP/UFJF. Ademais, o processo de incubação também teria que trabalhar questões voltadas à economia solidária, na formação sobre a temática e em como gerir relações interna e externamente.

No que se refere aos aspectos transformadores da incubação, cabe ratificar que os agentes envolvidos no processo podem beneficiar-se e serem beneficiados, sendo um processo de troca, na qual os saberes populares influenciem os saberes acadêmicos e vice-versa (GUIMARÃES ET AL, 2000; JEZINE, 2004; CAMPOS E GUIMARÃES, 2007). Esse fator transformador demanda que as ações da INTECOOP/UFJF devam ser fomentadas de forma que a incubação seja fortalecida no âmbito da organização, aumentando as chances de êxito da mudança proposta.

O planejamento das fases da incubação (sensibilização, mobilização e acompanhamento sistêmicos) deve ser pensado de forma que não haja hiato entre essas etapas, evitando que a mora da implementação cause ansiedade, estresse e descrença nos sujeitos circunscritos no contexto da mudança social.

A pesquisa demonstrou que há a necessidade da criação de fóruns, redes, *sites* e manuais destinados à difusão do conhecimento relativo às ações de incubação e da economia solidária, sendo pressupostos deste processo a revisão de metodologias, também se mostrando como relevantes alavancas ao êxito do processo de melhoria pretendido, pois se apresentaram como alternativa à não execução ou execução deficitária da INTECOOP/UFJF, isso na percepção dos empreendimentos incubados que participaram da pesquisa.

A INTECOOP/UFJF demonstrou estar ciente das suas limitações e uma nova coordenação geral tem no curto período de sua gestão, praticamente 4 meses quando da coleta dos dados, tem reunido esforços para modificações internas e externas à incubadora para que haja um decréscimo entre o que é esperado pelo processo de incubação e o que de fato é realizado, possibilitando uma elevação da sensação de incubação aos empreendimentos solidários que encontram-se incubados pela UFJF.

A dificuldade em conseguir diárias e deslocamentos para a realização das suas atividades de forma regional e as 12 horas semanais que os bolsistas tem de dedicação para serem formados, participarem das reuniões internas e ainda assessorarem os empreendimentos, assim como períodos nos quais há o término anual dos contratos dos técnicos que devem aguardar novo edital de seleção para darem continuidade a suas atividades, na eventualidade de serem aprovados, também se configuraram como óbices ao êxito da referida melhoria, devendo ser igualmente levados em consideração na fase de planejamento da mudança pretendida.

A partir da experiência da INTECOOP/UFJF das alavancas e obstáculos percebidos e das sugestões e argumentos abordados neste estudo, pode-se concluir que alguns elementos-chave devem ser levados em consideração para maximizar as chances de melhoria na interface entre a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos que são ou venham a ser incubados por ela.

O Quadro 27 a seguir apresenta os referidos elementos abordados no capítulo 4 desta pesquisa.

Quadro 27 - Elementos relevantes a serem considerados no desenvolvimento da melhoria na interface incubadora e incubados a partir da experiência da INTECOOP/UFJF

<b>Ordem</b>	<b>Elementos</b>
1ª	Ampliação da divulgação institucional.
2ª	Busca de outras fontes de custeio.
3ª	Contratos com vinculações mais longas para o seu corpo técnico ou por prazo indeterminado.
4ª	Sistematização da metodologia atual.
5ª	Incremento das horas de dedicação dos bolsistas.
6ª	Criação de materiais informativos e do site da INTECOOP/UFJF.
7ª	Desenvolvimento do planejamento estratégico para a INTECOOP/UFJF e os empreendimentos incubados.
8ª	Criação do selo INTECOOP/UFJF.

9 <sup>a</sup>	Articulação municipal e em frentes.
10 <sup>a</sup>	Criação do Fórum de Agroecologia.
11 <sup>a</sup>	Estruturação de um Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade.
12 <sup>a</sup>	Inclusão dos núcleos de Design e Núcleo de Projetos Temporários.
13 <sup>a</sup>	Ampliação da quantidade de docentes, técnicos e bolsistas.

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A partir dos elementos apresentados acima, pode-se concluir que um dos possíveis caminhos no sentido de favorecer a melhoria da interface proposta perpassa o planejamento estratégico interno e externo. O referido delineamento de ações deve ser pensado levando-se em consideração as peculiaridades do cooperativismo e economia solidária (VAINER 2000; BOMFIM, 2001; SINGER, 2002; FRANÇA FILHO, 2002; QUIJANO, 2002; GAIGER, 2003; SANTANA JÚNIOR, 2007; TIRIBA, 2008; e WELLEN, 2008).

Nesse sentido, a partir da análise dos dados coletados em campo, seis etapas iniciais do supracitado planejamento mereceram destaque. São elas a ampliação da divulgação institucional, a busca de outras fontes de custeio, contratos com vinculações mais duradouras ou por tempo indeterminado para o corpo técnico, sistematização da metodologia atual, incremento das horas de dedicação dos bolsistas e criação de materiais informativos e do site da INTECOOP/UFJF. Essas proposições são iniciativas de suma importância, pois, de acordo com a experiência vivenciada pela INTECOOP/UFJF, elas já seriam suficientes para uma melhora substancial na interface analisada.

A pesquisa de campo revelou ainda que a INTECOOP/UFJF tem presença marcante na região e no estado na área de economia solidária, devendo-se aproveitar tal potencial para propulsionar as atividades de incubação e fazer uso do marco legal que criou o polo agroecológico da zona da mata mineira, articulando os diversos atores que estão inseridos nessa área e usando os espaços de fóruns e reuniões como espaço de formação e mobilização.

Destarte, outro fator relevante a ser considerado é o custeio das ações, que, na ausência de recursos externos e os internos sejam insuficientes, que as dificuldades geradas sejam mitigadas pelas parcerias ou colaboração técnica com outras instituições que sejam voltadas à economia solidária, à agroecologia, artesanato, artes, cultura e reciclagem. Dessa forma, torna-se possível vislumbre da manutenção e atuação da INTECOOP/UFJF.

Esta pesquisa compreende um estudo de caso, logo sua capacidade de generalizações é limitada. Contudo, este trabalho abre caminho para que outras instituições públicas, que venham a passar por uma situação semelhante ou tenham interesse neste tema (qual seja, a

compreensão de como se dá e quais possíveis melhorias na interface entre incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e os empreendimentos incubados), servindo como um ponto de partida que possibilite reflexões e estudos futuros mais específicos ao contexto organizacional de cada instituição.

O estudo foi realizado com certa limitação de recursos e de tempo, o que restringiu o universo pesquisado à INTECOOP/UFJFF, setor que se demonstrou estratégico à realização desta pesquisa por ser o centralizador de ações de extensão voltadas aos empreendimentos econômicos solidários da zona da mata mineira.

Pesquisas futuras alinhadas ao tema poderão expandir as reflexões, conclusões e resultados aqui apresentados, de forma a aprofundar a compreensão da influência que a estrutura e as atividades de incubação universitária exercem em um contexto de mudança social contrários à exclusão e visando fomentar trabalho e renda. Novos estudos podem comparar empreendimentos de economia solidária que contaram com auxílios das ITCPs em relação aqueles que não tiveram o mesmo suporte. Outro ponto que pode ser substrato para novas pesquisas é a averiguação se as ITCPs com corpo técnico que possuem mais horas dedicadas aos empreendimentos apresentam um aumento na melhoria da interface entre incubadora e incubados, com isso, poderia averiguar-se se há uma correlação entre o aumento de horas dedicadas com a melhoria nas ações realizadas e qual é o grau dessa correlação, podendo-se criar um modelo de vinculação que se mostre o mais eficiente.

Assim, este trabalho se configura como uma modesta contribuição ao macro contexto dos estudos relacionados a iniciativas que visem à promoção dos objetivos acima mencionados, em especial, aqueles que abranjam a compreensão das alavancas e óbices pressupostos em circunstâncias de extensão universitária, na perspectiva de sujeitos estratégicos inseridos no contexto da incubação cooperativa popular, possibilitando que a pesquisa e extensão façam-se presentes nas vidas daqueles que não estão formalmente inseridos no ambiente universitário.

Isso se torna possível a partir do momento que a administração pública reconhecer o papel transformador do ensino superior além das vidas daqueles que estão insertos aos seus muros (CAMPOS e MASCARENHAS, 2007), demonstrando o compromisso social e troca de saberes acadêmicos com populares para que trajetórias de vidas sejam alteradas pela eliminação ou mitigação da exclusão social e ampliação das ofertas de trabalho e renda, o que podem fazer com mais pessoas sintam-se realizadas pelo processo de incubação, como literalmente disse a Pró-Reitora de Extensão da UFJF à época desta pesquisa: “Para mim, nesse tempo que eu estou Pró-Reitora, eu fico até emocionada, foi uma das melhores realizações profissionalmente para mim.”

## REFERÊNCIAS

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **História do Movimento Cooperativo**. Disponível em <<https://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>>. Acesso em 20 de março de 2018.

ALENCAR, E. **Metodologia de Pesquisa**. Lavras: UFLA, 2007.

AMBROSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOMFIM, A. M. **Economia Solidária e o “fim” das utopias: estudo sobre os empreendimentos autogestados pelos trabalhadores na atual configuração capitalista**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense, 2001.

BRASIL. Decreto nº 7.357, de 17 de novembro de 2010. **Dispõe sobre o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares - PRONINC, e dá outras providências**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7357.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.163, de 20 de dezembro de 2013. **Institui o Programa Nacional de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo Social - Pronacoop Social, e dá outras providências**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8163.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8163.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5764, 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.790, 23 de março de 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse**



**Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.867, 10 de novembro de 1999. **Dispõe sobre a criação e o funcionamento das Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme específica.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9867.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9867.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406, 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em 15 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho. **Economia Solidária.** Disponível em <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/o-que-e>>. Acesso em 13 de março de 2018

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei da Câmara dos Deputados de nº 6.358, de 19 de setembro de 2003. **Acrescenta os arts. 5-A e 5-B na Lei nº 9.867, que dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme específica.** Disponível em <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=592146>>. Acesso em 15 de março de 2018.

BRUYNE, Paul de.; HERMAN, Jacques.; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica** /. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. 251p.

CARLOMAGNO, Márcio C. & ROCHA, Leonardo C. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica**, Revista Eletrônica de Ciência Política, vol. 7, n. 1, 2016. Pags 173 – 188.

CAMPOS, Silvana T. de; MASCARENHAS, Thais S. **Metodologia da ITCP-USP: nossas escolhas**. In: MELLO, Sylvia Leser de; SÍGOLO, Vanessa Moreira; BARBIERI, Estela Maria.

**Economia solidária e autogestão: encontros internacionais.** São Paulo: Nesol-USP, ITCP-USP, 2007. p. 193-199. Vol. 2.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em Cooperativas Populares: os desafios da prática.** Salvador: UFBA, 2004.

CARBONARI, Maria; PEREIRA, Adriana. **A extensão universitária no Brasil, do assistencialismo à sustentabilidade.** São Paulo, setembro de 2007. Base de dados do Anhanguera. Disponível em: <<http://www.sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/viewArticle/207>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão e qualidade: Conceitos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016. 256 p.

CGN. Cooperative Grocer Network. **Atualização dos Princípios Cooperativos.** Disponível em <<https://www.grocer.coop/articles/cooperative-principles-updated>>. Acesso em 20 de março de 2018.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Coleta, análise e interpretação dos dados.** In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3. ed. (atualizada de acordo com as normas da ABNT) São Paulo: Atlas, 2013.

CORRAGIO, J. **Distintos conceitos para o entendimento da Economia Solidária.** In: Bahia Análise & Dados, Salvador - Bahia, v. 12, n.01, p. 35-47, 2002.

CRUZ, A. **Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária.** v. 26, n. 08, p. 2011, 2002. disponível em <<http://antares.ucpel.tche.br/nesic/contribuicaocriticapolpublicas.pdf>>. Acesso em 19 de dezembro de 2018.

CULTI, Maria Nezilda. **Economia Solidária no Brasil: Tipologias dos Empreendimentos Econômicos Solidários.** Maringá: UEM, 2014.

EID, F. **Sobre concepção de incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária da unitrabalho e sobre metodologia de incubação,** 2010.

FRANÇA FILHO, G. C. **A Temática da Economia Solidária e suas Implicações Originais para o Campo dos Estudos Organizacionais.** In: II ENEO. Anais... 2002.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa.** Paidéia, 2004, v. 14, n. 28, p.139-152.

GAIGER, Luiz I. **Os empreendimentos econômicos solidários diante do modo de produção capitalista.** In: Revista Caderno CRH. Salvador, UFBA, n.39, p. 181-211, 2003

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GONÇALVES, E. **Dinâmica recente do processo de incubação de empresas de base tecnológica no Brasil.** Análise Econômica, v. 20, n. 37, 2006.

GUIMARÃES, Gonçalo et al (organizador). **Sindicalismo e Cooperativismo: a Economia Solidária em debate.** São Paulo: Unitrabalho, 2000.

ITCP – USP. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares USP. **A Rede de ITCPS.** Disponível em <<http://www.itcp.usp.br/?q=node/13>>. Acesso em 27 em março de 2018.

JANIS, I. L. **O problema da validação da análise de conteúdo.** In: LASSWELL, H; KAPLAN, A. A linguagem da política. Brasília: Editora da Universidade de Brasília. 1982.

JEZINE, E. (2004) **As práticas curriculares e a extensão universitária.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, 2. Belo Horizonte.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, c2010. 287p.

MAIA, Jayme de Martins. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!** 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, Fabiana Beatriz. **Cooperativismo popular: análise das primeiras atividades da Incubadora Tecnológica de Cooperativas populares da UFJF**. Juiz de Fora, 1998. 114p.

PEREIRA, J. R. (Coord.). **Gestão social da rede universitária de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares na geração de trabalho e renda**. Lavras: UFLA, 2007

PINHO, Diva Bonavides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUIJANO, A. **Sistemas alternativos de produção?** In: SANTOS, Souza (Org.), Produzir para viver. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

RODRIGUES, Marilúcia. **Universidade, extensão e mudanças sociais.** Uberlândia, 1999. Base de dados do google acadêmico. Disponível em: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2TfjhhhE29cJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as\\_sdt=0](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2TfjhhhE29cJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0)>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças.** São Paulo: Editora Best Seller. 1996.

SANTANA JUNIOR, G. **A Economia Solidária em face da dinâmica da acumulação capitalista: da subordinação a um novo modelo de regulação social?** (tese de doutorado). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração da UFBA, 2007

SILVA, Djalma Antonio da. **O passeio dos quilombolas e a formação do quilombo urbano.** 432 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Valéria. **Ensino, pesquisa e extensão: Uma análise das atividades desenvolvidas no GPAM e suas contribuições para a formação acadêmica.** Vitória, novembro de 2011. Base de dados do Scielo. Disponível em: <[http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos\\_de\\_extensao\\_universitaria.pdf](http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos_de_extensao_universitaria.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TIRIBA, L. **Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa**. In: *Perspectiva*, v.26, n.2, p.69-94, jan./jun. 2008.

VAINER, C. **Controle Político ou utopia experimental?** *Unitrabalho Informa* ano III n. 10, 2000.

VALADARES, José Horta. **A Moderna Administração em Cooperativas**. Rio de Janeiro. – MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”, 2003.

WELLEN, Henrique André Ramos. **Contribuição à crítica da 'Economia Solidária'**. In: *Katálysis* [online]. vol.11, n.1, pp. 105-115, 2008.

WIPO. World Intellectual Property Organization. **What is Intellectual Property?** Disponível em < <http://www.wipo.int/about-ip/en/>>. Acesso em 13 de abril de 2018.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada com a Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, com o Coordenador Geral da INTECOOP/UFJF e com a colaboradora de nível superior com vinculação mais longa com a INTECOOP/UFJF**

CATEGORIZAÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (Incubação universitária e ITCPs)	PERGUNTA
<p><b>Aderência e Continuidade</b></p>	<p><b>Adesão e Continuidade</b></p>	<p>Fale um pouco sobre a sua trajetória: A) Quando e como que se deu a sua inserção na INTECOOP/UFJF? B) Você possuía algum conhecimento prévio sobre cooperativismo e economia solidária quando se inseriu na INTECOOP/UFJF?</p>
		<p>Como se dá o custeio da INTECOOP/UFJF?</p>
		<p>Quais são as perspectivas da INTECOOP/UFJF, internamente e frente aos empreendimentos de economia solidária?</p>
		<p>Quais são os desafios enfrentados atualmente e os possíveis entraves para a consecução das perspectivas?</p>
		<p>Quais medidas têm sido adotadas para contornar ou minimizar esses desafios e entraves?</p>
		<p>Atualmente, como definiria a viabilidade institucional, econômica, social e interpessoal do INTECOOP/UFJF?</p>
<p><b>Dimensão social e Econômica</b></p>	<p><b>Busca da Cidadania (enfrentamento da exclusão social) e Combate à fome e a miséria (renda e emprego)</b></p>	<p>Quais são a visão, a missão e os valores que norteiam a INTECOOP/UFJF?</p>
<p><b>Metodologia</b></p>	<p><b>Metodologias de Incubação</b></p>	<p>Como a INTECOOP/UFJF está estruturada? Existem atos normativos internos? Há núcleos definidos? Quantos membros?</p>
		<p>Como se dá a gestão? Centralizada ou descentralizada? Há planejamento?</p>

		Quais são as políticas de pré-incubação, incubação e desincubação da INTECOOP/UFJF?
		Como essas políticas foram construídas? Sofreram alguma modificação?
	<b>Utilização dos recursos materiais e humanos da instituição de ensino superior e os conhecimentos universitários para a formação, qualificação, assessoria e Transferência de Tecnologia aos Empreendimentos Autogestionários voltados ao mercado de trabalho.</b>	Como ocorre a inclusão de professores, TAEs, terceirizados e alunos nesse processo?
		Quais foram as experiências de trabalho da incubadora durante a sua participação? Em quais projetos e iniciativas?
		Qual é a importância da INTECOOP/UFJF e o seu alcance social?
		Quais são as perspectivas da INTECOOP/UFJF, internamente e frente aos empreendimentos de economia solidária?
<b>Rede</b>	<b>Atuação em Rede e parcerias</b>	Além da PROEX, há parcerias/convênios com órgãos/faculdades/institutos da UFJF? Há parcerias/convênios com entidades externas
		No seu atuar dentro da INTECOOP/UFJF, você utiliza as práticas de alguma outra ITCP como referência? Qual?
		Há alguma singularidade da INTECOOP/UFJF que a destaque frente a outras ITCPS?



**APÊNDICE B – Modelo do roteiro para entrevista semiestruturada com os empreendimentos incubados**

<b>CATEGORIZAÇÃO</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>PERGUNTA</b>
<b>Adesão</b>	<b>Adesão voluntária (cooperativismo), cooperação (economia solidária)</b>	Como foi a formação do empreendimento? Como ocorreu o agrupamento inicial dos membros?
<b>Gestão</b>	<b>Gestão democrática (cooperativismo), autogestão (economia solidária) e gestão estratégica.</b>	Quais são as dificuldades enfrentadas? Há missão, visão e valores definidos? Quais? E como é estruturada? Há áreas definidas? Quantos membros tem na equipe? O que diferencia o empreendimento dos demais no mesmo ramo? Há planejamento? O que tem sido feito para atingir as metas e os objetivos do empreendimento e minimizar as dificuldades? Como ocorre a gestão no dia a dia?
<b>Formação</b>	<b>Educação, Formação e Informação (Cooperativismo)</b>	Quais conteúdos foram trabalhados inicialmente? Houve treinamento em cooperativismo ou em outras áreas?
<b>Intercooperação</b>	<b>Intercooperação (Cooperativismo) e Interesse pela Comunidade (Cooperativismo)</b>	Há alguma certificação?
<b>Ação Econômica</b>	<b>Ação Econômica (economia solidária)</b>	Como se dá a comercialização e a relação com o público alvo? Atualmente, como definiria a viabilidade econômica, social e interpessoal do grupo?
<b>Incubação</b>	<b>Utilização dos recursos materiais e humanos da instituição de ensino superior e os conhecimentos universitários,</b>	Como ocorreu a aproximação com a INTECOOP/UFJF? Como avalia a participação da INTECOOP/UFJF na cooperativa?

<b>voltando-se para aos Empreendimentos (ITCPs) Autogestionários com a finalidade de Assessoria, Formação, Qualificação e Transferência de Tecnologia</b>	Como você vê a evolução da cooperativa, no sentido da gestão da organização? E como descreveria o papel da INTECOOP/UFJF nessa evolução?
	Quais são as perspectivas que a cooperativa tem frente a sua relação com a INTECOOP/UFJF e com o seu mercado de atuação?
	A INTECOOP/UFJF auxiliou na formação, manutenção ou expansão do grupo?