

# Desafios na incubação e sobrevivência no mercado: estudo multicaso em cooperativas de artesanato e confecção

## *Incubation challenges and market performance: multicase study in handcraft and clothing cooperatives*

Guipson Fontes Pinheiro Neto<sup>1</sup> – Universidade Federal do Ceará – Departamento de Administração  
Mônica Cavalcanti Sá de Abreu<sup>2</sup> – Universidade Federal do Ceará – Departamento de Administração

**RESUMO** O artigo investiga as trajetórias e os desafios no processo de incubação e sobrevivência cooperativas de artesanato e confecção no mercado competitivo. O estudo adotou uma abordagem qualitativa e entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com atores-chaves de três cooperativas, a fim de avaliar o processo de incubação na Universidade Federal do Ceará, os desafios e as soluções encontradas para atuarem em um mercado competitivo e as características organizacionais comuns. A trajetória histórica evidenciou os momentos críticos, os fatores de sucesso e as principais dificuldades no processo de implantação das cooperativas. Conclui-se que as cooperativas apresentam-se como ambientes propícios a inclusão social, com reflexos positivos na melhoria da qualidade de vida dos sócio-cooperados. Contudo, demandam significativas melhorias organizacionais para alcançarem um desempenho financeiro satisfatório.

**Palavras-chave** Desempenho. Incubação. Cooperativas. Organizações. Sustentabilidade.

**ABSTRACT** *The aim of this study is to investigate challenges and trajectories in the process of developing capabilities and survival in handcraft and clothing cooperatives. A qualitative research approach was adopted to conduct interviews with key stakeholders in three cooperatives to assess the incubation process at the Federal University of Ceará, along with challenges and solutions related to operating in a competitive market and common organizational characteristics. Data collected from interviews shows critical moments, success factors, and main difficulties in establishing cooperatives. The study demonstrates that cooperatives are environments that foster social inclusion, with positive impacts on quality of life for their members. However, significant organizational improvements are required to achieve satisfactory financial performance.*

**Keywords** *Innovation. Incubation. Cooperatives. Organizations. Sustainability.*

1. Av. da Universidade nº 2470, Benfica, CEP: 60020181, Fortaleza/CE, gpinhh@gmail.com  
2. mabreu.ufc@gmail.com

PINHEIRO NETO, G. F.; ABREU, M. C. S. Desafios na incubação e sobrevivência no mercado: estudo multicaso em cooperativas de artesanato e confecção. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 3, jul-set/2015, p. 177-191.

DOI: 10.15675/gepros.v10i3.1224

## 1. INTRODUÇÃO

As trajetórias das cooperativas e os seus desafios não se limitam apenas ao momento de constituição. Sua sobrevivência no mercado competitivo exige uma adequação dos anseios pessoais com as características do ambiente organizacional e mercadológico. Assim, perante às mazelas sociais, observa-se que os atores, sentindo-se ameaçados, mobilizam-se na busca de soluções, assumem posturas proativas, coletivas e sustentáveis, e, desse modo, conseguem inovar.

Pozzebon e Barin-Cruz (2010) relatam sobre negócios que se distanciam de uma visão filantrópica, e assumem como “razão de ser” a participação na resolução de um problema social. Os resultados econômicos não estariam voltados apenas para a maximização do lucro, mas também em atender sua missão social perante as necessidades da comunidade. Petitclerc (2003) defende que a capacidade de conviver, especialmente, em redes permite que as cooperativas adentrem num processo de transformação social.

Dantas *et al.* (2009) demonstra que em regiões que apresentam um baixo desenvolvimento econômico e social, é possível encontrar grupos produtivos que se valem de vocações locais – como o artesanato – para a geração de sustento e melhoria das condições de vida. A atuação desses grupos produtivos, que podem se organizar em cooperativas, inovam no desenvolvimento de produtos, no respeito aos associados e na valorização da cultura local e dos recursos naturais.

A inovação é, portanto, vital para a estratégia das cooperativas, afetando a competitividade e a lucratividade, o progresso tecnológico e o bem estar social (DRIVAS; GIANNAKAS, 2010). Damanpour e Aravind (2011) complementam que novas abordagens sobre inovação estão sendo desenvolvidas, e incluem processos e sistemas administrativos, o reconhecimento e a motivação da força de trabalho e a capacidade de adaptação organizacional as mudanças no ambiente competitivo.

Wischnesky *et al.* (2011) argumentam que existem fatores do externos e internos que influenciam a taxa de mudança nos produtos e nos processos tecnológicos e administrativos. Os avanços tecnológicos ou regulatórios caracterizam-se como fatores externos, os quais podem se apresentar como oportunidades ou ameaças (BURKE, 2002). No caso dos fatores internos, observa-se que a necessidade de satisfazer imperativos de performance induz a mudança. Neste sentido, Tidd (2001) complementa que as incertezas e a complexidade do ambiente mercadológico, influenciam a estrutura organizacional e os processos gerenciais.

Wischnesky e Damanpour (2006) defendem que esta motivação é aplicável para todos os tipos de firmas, sejam aquelas com fins lucrativos ou públicas, de serviços ou de manufatura. Basterretxea e Martínez (2012) reforçam, no entanto, que não existe uma clara compreensão acerca das diferenças nas capacidades gerenciais e de inovação entre empresas que recebem investimentos privados (*investor-owned firms*) e as cooperativas.

Neste sentido, as cooperativas poderiam estar em desvantagem, em virtude, dos obstáculos para atrair e manter empregados inovadores. Martínez *et al.* (2010) acrescentam que as cooperativas podem não ser ambientes propícios a inovação em decorrência da aversão ao risco, da dificuldade de acesso ao capital e de atração e retenção de talentos.

No caso do Brasil, Barroso *et al.* (2005) reforçam ainda, o papel do Governo Federal, com a definição dos marcos legais e regulatórios, que permitiram a articulação dos agentes institucionais e privados, criando um ambiente externo favorável a criação das cooperativas. Os marcos transformadores tratam da criação de incubadoras e de parques tecnológicos, e dos fundos setoriais. Desta forma, o Governo conseguiu canalizar recursos de P&D para as Universidades e Institutos de Pesquisa, e promover as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares.

Com base no exposto, este estudo identifica as condições antecedentes, a conjuntura crítica, a persistência estrutural e os resultados alcançados em três cooperativas de artesanato e confecção, frutos de um processo de incubação promovido na Universidade Federal do Ceará (UFC). O estudo oferece uma série de lições aprendidas, as quais são capazes de ampliar a compreensão das habilidades necessárias para a sustentabilidade das cooperativas.

Para atingir o objetivo proposto, a próxima seção apresenta as principais questões que envolvem a economia solidária e a formação de cooperativas incubadas em Universidades. Em seguida, a metodologia da pesquisa qualitativa é apresentada e são introduzidos os resultados e discussões oriundos das entrevistas com nove integrantes de cooperativas de artesanato e confecção em atividade no Estado do Ceará. Por fim, o estudo discute o processo de incubação, as características organizacionais comuns entre as cooperativas, e os desafios e as potencialidades inovadoras para atuarem em um mercado competitivo.

## 2. ENTENDENDO O CONCEITO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS

A economia solidária situa-se num polêmico hiato entre Estado e Mercado. Este hiato se manifesta ao assumir funções de produção, redistribuição e regulação, visando incentivar a criação de estruturas capazes de promover a eficiência econômica e o bem-estar social. Oliveira (2005) afirma que a economia solidária decorre da organização de trabalhadores, de forma coletiva, a fim de produzir, distribuir e comercializar produtos e serviços. Girelli (2009) menciona que a Economia Solidária é tida como um caminho de superação e sobrevivência para uma população excluída do mercado formal de trabalho. E manifesta-se de amplas formas organizativas, tendo princípios alicerçados na cooperação, na tomada de decisões democráticas e autogestão, além da horizontalidade nas relações sociais entre pessoas e grupos.

No âmbito da Economia Solidária, as cooperativas perseguem o equilíbrio entre os componentes sociais, políticos e culturais, acompanhados de fatores econômicos (apesar de não terem o lucro como principal finalidade). Neste cenário, registra-se em 1995, o surgimento das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) no território nacional, sob o formato de projetos de extensão universitária por iniciativa da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). A criação da ITCP-COPPE/UFRJ foi tida como um programa de extensão positivo por outras universidades, que se interessaram em constituir suas próprias incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, a engendrar num movimento de propagação de incubadoras universitárias de cooperativas e de outras formas associativas pelo país.

Após a criação da ITCP-COPPE/UFRJ, surgiu a Incubadora de Cooperativas Populares de Autogestão do Ceará, em 1998, por iniciativas governamentais e da Universidade Federal do Ceará. As ITCPs têm como objetivo maior assessorar pessoas e organizações para que suas ideias venham gerar trabalho e renda, adotando princípios de cooperação, solidariedade e autogestão. Ressalta-se, ainda, que as ITCPs, enquanto, projetos de extensão, ocorrem consoante a interação entre a Universidade e a sociedade.

Girelli (2009) faz alusão ao processo de incubação pautado em 4 etapas: a) pré-incubação; b) incubação; c) encerramento do processo de incubação; e d) pós-incubação. Manoel e Duarte (2004) ressaltam que a incubação nas ITCPs organiza-se, essencialmente, como um processo de vivência, capacitação de compartilhamento e criação de conhecimento. Os recursos humanos e conhecimentos da Universidade são utilizados na formação e assessoria de trabalhadores, em alternativas de organização econômica fundamentadas na igualdade (de recursos e de poder) e na solidariedade, e que favoreçam sua inclusão no mercado formal de trabalho.

Oliveira e Dagnino (2004) apresentam, no entanto, problemas que podem envolver as ITCPs: a) falhas na concepção; b) pouca preocupação e engajamento de professores e alunos, envolvidos com as incubadoras de cooperativas no tocante à adequação sócio-técnica; c) desprestígio das cooperativas; d) recente construção de uma teoria sobre Economia Solidária e incubação de cooperativas, problemas que se voltam como fragilidades para as incubadoras.

Para Bocayuva (2009), as ITCPs focam a inserção social, por via da organização de grupos populares e formas de trabalho associativo, relacionando a experiência democrática em sua fase autogestionária com o reconhecimento e a institucionalização das associações e das cooperativas populares. Tais tecnologias operam nos planos: da subjetividade (trabalhando como processo educativo); do conhecimento (ao envolver trajetória tecnológica inovadora em processos e produtos); organizacional (por projetar bens e serviços); e político, (possibilitando o acesso e experiência de novas formas de organização).

As cooperativas são regidas pela Lei no 5.764/71. Pessoas que reciprocamente obrigam-se a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetividade de lucro. Isso significa que uma pessoa, para associar-se a uma Cooperativa, deve partir da expectativa de que possa alcançar de forma associativa a realização de seus objetivos em nível, no mínimo, igual ao que conseguiria individualmente.

De acordo com Macêdo e Ximenes (2001), os princípios do cooperativismo envolvem: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e, 7) interesse pela comunidade. Desse modo, os cooperados possuem responsabilidades perante a sociedade e a comunidade e, principalmente, para com os próprios cooperados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, com base em casos múltiplos em cooperativas do segmento de produção e artefatos artesanais, têxtil e confecção. O estudo contemplou cooperativas oriundas de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs). Inicialmente, foram definidas as cooperativas que viriam ser o objeto de estudo, pela aproximação com as 2 ITCPs atuantes no estado do Ceará: Incubadora de Cooperativas Populares de Autogestão do Ceará e Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Populares e Solidários. Essas incubadoras fazem parte das ações de extensão da Universidade Federal do Ceará (UFC), estando a primeira situada no campus do município de Fortaleza e a outra, no campus do Cariri.

Foram selecionados as cooperativas do segmento de confecção e artesanato como alvo da pesquisa, pela representatividade no cenário nacional e nordestino. No cenário nacional, a produção de artefatos artesanais, têxtil e confecção correspondem ao segundo segmento econômico mais expressivo, representando 5.850 empreendimentos econômicos solidários, ou seja, 26,76% do total registrados pelo Ministério do Trabalho e Emprego no Atlas da Economia Solidária (MTE, 2010).

Inicialmente, um conjunto de 7 empreendimentos corresponderam ao segmento de interesse da pesquisa. Além de ter uma ITCP como fonte de referência para o delineamento dos empreendimentos-alvo da pesquisa, o período superior a 2 anos também foi ponderado, uma vez que esse prazo é considerado razoável para consolidação de empreendimentos e de suas atividades produtivas, se comparado com os prazos acerca da mortalidade das pequenas empresas no país (RTS, 2005).

No entanto, a concretização do alcance desses 7 empreendimentos não foi possível por: a) não concluíram o processo de incubação, b) não atenderam ao período de 2 anos e, c) não existirem mais. Alcançou-se, então, um conjunto de 3 empreendimentos, os quais foram: COOPSOL – Cooperativa de Grupos de Produção Solidária; COOPFIRME – Cooperativa de Confecção de Artefatos Têxteis Passo Firme; COOPCAPS – Cooperativa Social do Centro de Atenção Psicossocial, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sujeitos da Pesquisa.

Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares	Sujeitos da Pesquisa	Tempo de Atuação	Cargo
Cooperativa de Grupos de Produção Solidária	COOPSOL.01	Sócio-fundadora	Costureira e Presidente
	COOPSOL.02	4 anos	Serígrafo e Conselheiro
Cooperativa de Confecção de Artefatos Têxteis Passo Firme	COOPFIRME.01	Sócio-fundadora	Costureira e Conselheira
	COOPFIRME.02	3 anos	Presidente
	COOPFIRME.03	Sócio-fundadora	Artesã e Revisora
	COOPFIRME.04	2 anos	Costureiro
Cooperativa Social do Centro de Atenção Psicossocial	COOPCAPS.01	Sócio-fundadoras	Artesã e Conselheira
	COOPCAPS.02		Artesã e Presidente
	COOPCAPS.03		Artesã e Conselheira

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

O trabalho de campo desta pesquisa foi desenvolvido durante o primeiro trimestre do ano de 2011. Utilizou-se de entrevistas, junto aos representantes das cooperativas, como a principal técnica para coleta de dados. O roteiro destinado aos “sócios-gestores” foi estruturado sob 5 blocos contemplando questões sobre: perfil do entrevistado; trajetória histórica; desafios e características organizacionais; desempenho econômico – quanto a comercialização e faturamento – e perspectivas para o futuro da cooperativa. O roteiro de entrevista destinado aos “sócios não gestores” contemplava questões distribuídas em 4 blocos: perfil do entrevistado; trajetória histórica na cooperativa; desafios organizacionais, e perspectivas para o futuro do entrevistado.

A técnica de análise de conteúdo adotou o interpretativismo como paradigma. A análise de conteúdo contemplou a transcrição das entrevistas, a leitura, a reflexão e o agrupamento dos dados coletados e a confrontação com os fatores determinantes para a formação de ambientes propícios a inovação. Em seguida, foi utilizada a técnica de *path dependence*, com o intuito de analisar os fenômenos dependentes da trajetória das cooperativas, que envolveram: as condições antecedentes; os momentos críticos; as sequências de fatos auto-reforçantes; as sequências de fatos reativos e as forças atuantes durante os momentos críticos (HOFF, 2008).

Os resultados da pesquisa são apresentados envolvendo o processo de incubação, os desafios e as soluções encontradas para atuarem em um mercado competitivo e as características organizacionais comuns. A discussão dos resultados traz uma síntese dos elementos que fazem das cooperativas ambientes propícios a inovação e dos desafios para alcançar um desempenho financeiro satisfatório.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. O processo de incubação das cooperativas de artesanato e confecção

O processo de incubação da COOPSOL durou 2 anos, sendo iniciado em 2005 e concluído no ano de 2007. Ressalta-se que o primeiro contato com a Incubadora de Cooperativas da UFC ocorreu ainda durante o “Projeto Reconquistar”, antes da formação dos grupos de mulheres e esse contato serviu para sensibilização do grupo frente às temáticas do cooperativismo e do associativismo. A aproximação com a incubadora foi respaldado pelo interesse de saírem da informalidade para atender a exigências de clientes e de novos parceiros.

“Começamos a conquistar clientes, os parceiros começaram a aparecer. [...] A gente já começou a tá trabalhando com eles, para eles e, assim, automaticamente esse pessoal só trabalha com notas fiscais e a gente não era legalizado. A gente comprava as notas fiscais. Aí nós fomos vendo a necessidade de ser legalizado, porque a SEFAZ não queria mais vender notas fiscais para gente. Porque a gente só tinha um limite de notas para comprar por ano. Aí foi chamada a incubadora para legalizar em 2005” (COOPSOL.01).

O processo de incubação consistiu numa orientação do que o grupo poderia fazer, na preparação referente a parte administrativa e contábil, além da capacitação em costura, oferecidos pela própria Incubadora de Cooperativas da UFC ou por entidades do Sistema S.

“Eu fiz esses cursos, outras meninas da cooperativa fizeram de modelagem, porque tudo havia necessidade. Só faltou a gente ter curso de mecânico de máquina, mas o restante a gente fez. [...] No primeiro ano, foi muito bom porque a gente não tinha só esses cursos fora, mas tinha o apoio mesmo. Eles vinham aqui. Tinham os estagiários da incubadora, os meninos ficavam sempre vindo, toda semana estavam aqui. Viam como era que tava a questão das anotações, dos trabalhos. Foi muito importante, eu acho que a incubadora foi uma peça fundamental para que a gente esteja aqui ainda hoje” (COOPSOL.01).

Em 2007, a cooperativa foi legalizada, o que veio a marcar a finalização do processo de incubação. A Incubadora da UFC conseguiu através de um projeto beneficiar o empreendimento recém-legalizado através de doação de maquinário e de uma quantia de R\$5.000,00 para a compra de matéria-prima.

No caso da COOPFIRME, integrantes da Associação de Mulheres Passo Firme foram selecionadas para participarem do projeto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Fortaleza para a criação da cooperativa. O processo de incubação da COOPFIRME durou 9 meses. O processo contou com dinâmicas, para que os participantes pudessem se conhecer melhor, cursos de cooperativismo, associativismo e elaboração de plano de negócio. O registro legal da COOPFIRME marcou o término do seu processo de incubação, tendo recebido nesse período um conjunto de mobiliário, maquinários e uma quantia monetária suficiente para iniciarem a produção.

A COOPCAPS surgiu por intermediação do terapeuta ocupacional do Centro de Apoio Psicossocial (CAPS) da Prefeitura de Fortaleza com a Incubadora de Cooperativas da UFC. O processo de incubação durou, aproximadamente 12 meses, e em 2005, a COOPCAPS foi graduada. A incubação valeu-se de encontros presenciais, 2 vezes por semana, ocorrendo 1 vez por semana nas dependências da Incubadora de Cooperativas da UFC e 1 vez no CAPS. Desse processo, os sujeitos da pesquisa destacaram o curso de cooperativismo (que atualmente faz parte dos critérios para a admissão de um novo sócio), a assessoria para fazer a legalização, divulgação e preparação total da gestão da COOPCAPS.

## 4.2. Dificuldades e soluções encontradas para atuarem no mercado competitivo

Logo que foi graduada, a COOPSOL teve problemas com a não continuidade da prestação dos serviços de contabilidade fornecido pela Incubadora de Cooperativas da UFC. Todavia, um ano após a graduação, descobriram que a contabilidade de 2007 havia sido registrada de forma incompleta na Receita Federal e que havia dívidas significativas. O problema foi solucionado com a utilização de um fundo que os sócio-cooperados estavam economizando para comprar matéria-prima.

Os novos desafios interferiram no clima organizacional da COOPSOL, levando os participantes a questionarem a continuidade da cooperativa. Adicionalmente, um diagnóstico realizado pelo SEBRAE, concluiu a inviabilidade da continuação das atividades da COOPSOL. O relatório da inviabilidade financeira da cooperativa causou um momento embaraçoso: Continuar as atividades ou não?

Cientes do diagnóstico e também de algumas ações sugeridas pelo consultor do SEBRAE (e.g. criação de uma associação, tendo uma pessoa da associação com microempresário pela facilidade de emitir notas fiscais), os sócios-cooperados realizaram uma votação para decidir os rumos, e a maioria decidiu por continuar as atividades como cooperativa. Conforme revela um dos entrevistados:

“Mas a gente ficou meio balançado, né? Porque assim, a gente vê que eles têm toda uma visão de mercado, toda uma preparação da questão da sustentabilidade, de como funciona a coisa. Nós não temos. A gente viu que tava um pouco perdido, que a gente tinha pensado uma coisa e na realidade era outra e a gente ficou balançado. [...] A gente ficou surpreso, porque pensava que era assim, mas não é. Pensava que do jeito que a gente tava indo, tava bom demais. Mas, assim, não é. Teve algumas pessoas que bateram o pé e disse que a gente tinha que mudar” (COOPSOL.01).

A concorrência com grandes empresas, a fragilidade do poder de barganha com fornecedores por melhores descontos, e a não diversificação de pontos de vendas tornou latente a dificuldade de comercialização dos produtos. Contudo, estes resultados adversos serviram para o fortalecimento das relações entre os seus participantes. A aprendizagem, cooperação, confiança e igualdade foram impulsionadores das relações firmadas.

Somada ao fortalecimento das relações entre os participantes, os resultados também contemplaram com a concretização de sonhos dos sócio-cooperados como: ter uma profissão, adquirir um bem ou ser respeitado na comunidade. A COOPSOL realiza a capacitação dos moradores com um curso de corte e costura, ofertado duas vezes por ano. Os participantes do curso que se identificam com a proposta da cooperativa podem tornar-se sócios-cooperados.

No caso da COOPFIRME, uma das primeiras dificuldades vivenciadas consistiu na fragilidade do relacionamento entre os sócios-cooperados. Isso foi percebido no primeiro trimestre de funcionamento, quando preparavam as peças da coleção para o desfile de inauguração da cooperativa. Os desentendimentos ocorriam, porque a cooperativa não havia conseguido um retorno financeiro com a comercialização da “coleção de roupas da inauguração”. A maioria dos sócios-cooperados não tinha qualquer experiência com atividades de corte e costura, por isso, acabavam cometendo erros, tendo que desmanchar e refazer as peças defeituosas.

“[...] Eu falava pra elas que as coisas não acontecem da noite pro dia, cada dia a gente aprende uma coisa diferente. Então eu estava com elas aprendendo, mas tinha que ter paciência, porque até eu que tinha muitos anos de profissão, eu errava, todo mundo erra. E elas ficavam chateadas, era choro, umas iam embora e não voltavam mais, outras desciam e tomavam um café, acendiam um cigarro e voltavam e pediam desculpa e eu dizia: tudo bem” (COOPFIRME.01).

A desistência das participantes, principalmente, depois de aprenderem a operação das máquinas de costura, também, interferiu negativamente na capacidade de produção da COOPFIRME. Este fato agravou ainda mais o confronto entre as necessidades pessoais dos sócios-cooperados e os resultados alcançados pelo trabalho desenvolvido.

Algumas tentativas para resolver o problema das desistências foram colocadas em prática. A principal ação foi apresentar para a comunidade do Genibaú que a COOPFIRME é uma “cooperativa aberta” a entrada de novos sócios-cooperados. De forma semelhante a COOPSOL, a COOPFIRME cede as suas instalações e maquinário para a realização do curso de corte e costura, no período noturno para o pessoal da comunidade. Outra solução, para a redução da capacidade produtiva, com a desistência dos sócios-cooperados, envolveu parcerias com outras cooperativas para que fosse possível atender as encomendas.

A criação da COOPFIRME propiciou a mudança de vida de seus participantes. A mudança refletiu-se na geração de trabalho e renda, e na elevação da autoestima. Alguns sócio-cooperados montaram seu próprio negócio, outros realizaram viagens para participação de eventos ou compraram a casa própria.

“Era uma vida mais sofrida, porque ganhava pouco no outro trabalho. Aqui a gente não tem patrão, aqui ninguém precisa tá mandando você fazer e quando a gente trabalha pros outros, os outros exigem muito, muito mesmo. Não quero mais não trabalhar pros outros não” (COOPFIRME.03).

“[...] Eu sou muito feliz com esse desenvolvimento desta cooperativa, tanto pra mim, como pra outras pessoas. Sou feliz, meu marido vivia numa depressão terrível, há 10 anos desempregado, com problemas de saúde – artrose e problema de coluna – e aí teve o curso aqui e eu fui uma das instrutoras, chamei pra vim fazer o curso e ele disse que não vinha porque não aprendia nada. Tá aí hoje, ele vem, tá aí costurando e ele disse que gosta” (COOPFIRME.01).



De modo semelhante, os participantes da COOPCAPS também enfrentaram problemas de escassez de recursos financeiros, dificuldade de relacionamento, limitações ocasionadas por problemas de saúde e dificuldades de comercialização dos produtos. No entanto, seguiram meios alternativos, pedindo doação de retalhos para produzirem peças de fuxico como “carro-chefe”. Com os resultados do que conseguiam vender, investiam em outros produtos. Também preparavam kits em datas comemorativas.

A escassez de recursos financeiros também interferia nos relacionamentos entre os sócios-cooperados. Outras despesas, tais como uma sede própria e a sua manutenção foram assumidas por apoiadores. O CAPS cedeu (de 2004 a 2007) uma sala para as atividades da cooperativa e a Prefeitura Municipal de Fortaleza assumiu os custos com o pagamento do aluguel, água, energia elétrica e, ainda, forneceu o vale-transporte para os sócio-cooperados.

Atualmente, as despesas de responsabilidade dos participantes da COOPCAPS envolvem a aquisição de matéria-prima e alimentação. A COOPCAPS, no entanto, tem problemas na comercialização e precificação de seus produtos. O agravamento das vendas ocorre pela ausência de pontos de vendas para exposição e comercialização do artesanato que produzem.

Os resultados alcançados com a criação da COOPCAPS remetem, principalmente, aos ganhos sociais e melhoria da qualidade de vida de seus participantes. Os vínculos criados entre os sócio-cooperados envolvem a convivência com pacientes com diferentes transtornos mentais.

“Eu sou piada das pessoas da família que dizem que eu vivo trabalhando de graça, aí o que eu respondo é isso: o que eu ganho lá é mais importante que o dinheiro, porque com o dinheiro eu não compro a minha saúde” (COOPCAPS.03).

Os vínculos afetivos aliados com o trabalho em cooperativa e o tratamento psiquiátrico no CAPS levaram a realização de sonhos e elevação da auto-estima dos participantes. A cada dia, passaram a se valorizar e, dessa forma, a enfrentar o preconceito, inclusive, o preconceito familiar. A melhoria do estado de saúde dos sócio-cooperados é o resultado mais significativos alcançados pela COOPCAPS.

### 4.3. Características organizacionais comuns entre as cooperativas pesquisadas

A pesquisa revelou características organizacionais comuns entre as cooperativas que passaram pelo processo de incubação na UFC. Estas características envolvem: difusão da informação, qualificação da mão-de-obra e reconhecimento do esforço coletivo. No caso da COOPSOL, a cooperativa valeu-se da sua gestão democrática para o repasse das informações entre os sócio-cooperados. As informações são repassadas por meio de reuniões, uma vez por mês, por meio de assembleias ordinárias, uma vez por ano, e assembleias extraordinárias.

Contudo, além de reuniões e assembleias, a COOPSOL está fisicamente dividida em núcleos. As reuniões contam com a participação de cerca de 80% a 90% dos sócio-cooperados. Nas reuniões da COOPSOL, as informações são pautadas sobre a situação financeira e os problemas existentes na tentativa de encontrar soluções. Os relatos dos sócio-cooperados da COOPSOL mostram que o processo de difusão de informações caracteriza-se como interativo e constante. Interativo por haver canais abertos para que os sócios possam participar de modo direto, ouvindo e expressando opiniões e chegando, assim, a ideias e soluções. E constante pela periodicidade da utilização desses canais para a comunicação.

As informações na COOPFIRME também são repassadas através de reuniões e assembleias. Foi constatado o princípio de gestão democrática quanto à difusão da informação entre os sócios. As reuniões são, portanto, os principais momentos para o repasse das informações entre os sócio-cooperados.

Na COOPCAPS, as informações são repassadas de modo semelhante a COOPSOL e a COOPFIRME. Contudo, assume um caráter mais formal – assembleias anuais e bianuais – quando se trata de eleições internas. Observou-se que o processo de difusão das informações na COOPCAPS é também reforçado pelos princípios de gestão democrática e autogestão. Todos os sócio-cooperados têm a oportunidade de se expressar, concordando ou não com aquilo que está sendo exposto, e podem apresentar alternativas, em votação, a decisão é consentida.

A qualificação dos sócio-cooperados na COOPFIRME e na COOPSOL ocorre de modo semelhante, por meio da participação de cursos externos. A COOPFIRME planeja também uma agenda de cursos internos, a fim de promover o aperfeiçoamento do trabalho. Dentre as ações de capacitação, destacam-se as oficinas de artesanato e bordados, para a customização do produto e reciclagem de materiais. As ações de capacitação da COOPFIRME e da COOPSOL atraem novos sócios. Por exemplo, alguns os sócio-cooperados se associaram depois de participarem de um curso oferecido pela COOPFIRME a comunidade. No caso da COOPCAPS, os sócios-cooperados também participaram de cursos de gestão e de secretariado.

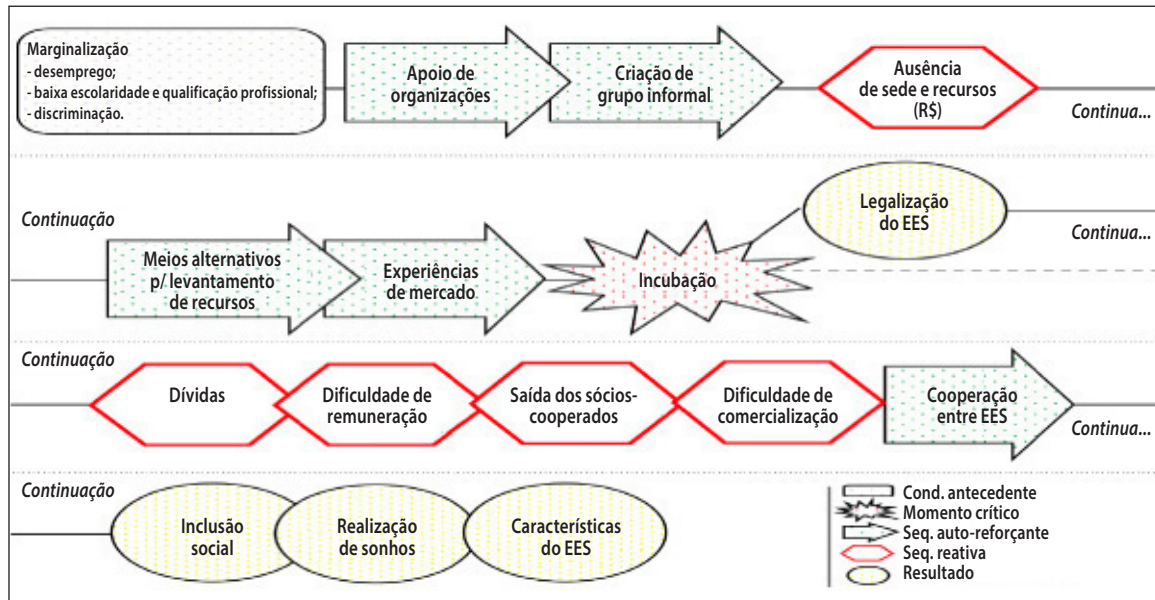
Existe a preocupação em reconhecer o esforço coletivo. No caso da COOPSOL ocorre de forma monetária – a incorporar um valor bônus à remuneração dos sócio-cooperados –, e de forma não monetária, onde reconhecimento é reforçado pelo respeito e pela valorização dos sócios. O reconhecimento do trabalho individual e do esforço coletivo na COOPFIRME não se limita ao reconhecimento monetário, existe um esforço para que os seus integrantes sejam reconhecidos como “uma pessoa útil e capaz”.

Os sócios-cooperadas da COOPCAPS confirmaram o reconhecimento do esforço coletivo. Este reconhecimento é realizado tendo por base a produção e a participação nas atividades da cooperativa, e é expresso sob a forma de elogios. O “se sentir bem” e a “felicidade” foram pontuados como recorrentes, e que incentivam a busca por fazer melhor o trabalho.

## 5. DISCUSSÃO

A trajetória histórica das cooperativas pesquisadas está representada na figura 1. A baixa escolaridade e qualificação profissional, acompanhadas de desemprego e de discriminação, foram condições que antecederam a criação das cooperativas pesquisadas. O processo de incubação comportou-se como um momento crítico. Grupos informais foram capacitados e as cooperativas foram legalmente constituídas, desencadeando novos rumos para os seus participantes. Estes resultados reforçam os achados de Zarpelon (2007) que avalia o impacto do processo de incubação por meio das ITCPs, quando coloca a Universidade em contato direto com as demandas e iniciativas de setores populares marginalizados na sociedade. Além apoiar às iniciativas de geração de trabalho e renda, consiste numa oportunidade ímpar de formação de profissionais inovadores e empreendedores.

Figura 1 – Trajetória histórica do Processo de Incubação das Cooperativas Pesquisadas.



Fonte: Elaborado com base na pesquisa de campo, 2011.

Dentre as sequências auto-reforçantes que contribuíram positivamente para as trajetórias das cooperativas pesquisadas, destacam-se o apoio de algumas organizações (por exemplo: Cáritas da Igreja Católica, Prefeitura Municipal de Fortaleza, associação comunitária e CAPS). O levantamento de recursos financeiros ocorreu por meio de doações de matéria-prima, maquinário, vale-transporte e até um local para construir a sede própria das cooperativas. A participação em eventos comunitários, promovendo bingos, rifas e ações de sensibilização também foram alternativas adotadas.

Como a legalização, as ITCPs passaram a atuar como cooperativas de artesanato e confecção. Produzir e comercializar seus produtos refletia-se pouco a pouco na conquista de experiência de mercado. Proporcional as experiências conquistadas foram surgindo outras necessidades. O exercício do “princípio de cooperação” comportou-se como fator auto-reforçante. Contudo, tal fator auto-reforçante confrontou-se com a dificuldade de comercialização dos produtos.

Sem vendas, as cooperativas não tinham condições de extinguir suas dívidas e de remunerar os sócio-cooperados. Outros problemas agravavam a trajetória das cooperativas, como a desistência dos sócios-cooperados, a ausência de espaço físico e de matéria-prima, além das despesas com transporte e alimentação. Dívidas foram geradas no processo de legalização e na manutenção da cooperativa, tais como: o pagamento de impostos e a contratação de serviço de contabilidade. Todos os problemas enfrentados nas cooperativas pesquisadas estão alinhados com os achados de Santana (2008) que reforça a necessidade das ITCPs de solucionarem a questão de crédito e alavancarem a independência econômica.

A promoção do “resgate humano” reforçava-se à medida que laços de amizade eram estabelecidos, a partir da identificação e do companheirismo de uns com outros, da elevação da autoestima, de uma nova postura de valorizar-se frente a situações de discriminação levando a inclusão social e a realização de sonhos. Kreutz (2004) argumenta a necessidade de desenvolver as competências e habilidades de seus dirigentes, cooperantes e empregados. O êxito da cooperativa depende, portanto, da capacidade de administração autogestionada, e da organização social e política de seus integrantes.

As sequências auto-reforçantes e reativas contribuíram para dotar a COOPSOL de elementos potenciais à sua sobrevivência no mercado. Dentre os fatores relacionados ao indivíduo, destaca-se na COOPSOL o esforço para gerar ideias fluidas, buscar a conciliação de opostos e usar os erros cometidos na aprendizagem como feedback. No campo organizacional, a COOPSOL adotou a flexibilidade de atividades e tarefas para mudar o “modo de trabalhar” com o desenvolvimento de uma nova configuração do processo de produção – “mais rápida”, “mais participativa” e “com menores conflitos”, bem como da divisão dos resultados financeiros da produção e comercialização dos artefatos têxteis entre os sócio-cooperados.

O encorajamento organizacional, a autonomia e liberdade, o trabalho em grupo, o desafios do trabalho, encorajamento dos líderes são elementos encontrados na COOPSOL e estão que propostos no modelo por Amabile *et al.* (1995). Barroso *et al.* (2005) defendem que organizações devem reter seus empregados criativos, os quais tendem a desafiar normas, quebrar rotinas e criar multiplicidade de alternativas.

Na COOPFIRME, os sócios-cooperados também foram capazes de encontrarem soluções para a dificuldade de comercializar seus produtos. A necessidade de melhorar o desempenho induziu a participação em um nicho de mercado de eventos com bolsas do tipo ecobags. Ou seja, a destinação de um antigo produto para o atendimento de um – até então – novo mercado. Drivas e Giannakas (2010) reforçam que independente do esforço de inovação, da natureza da diferenciação dos produtos e da estrutura do mercado, o envolvimento cooperado na melhoria da qualidade do produto resulta na melhoria do bem-estar dos indivíduos.

Nas cooperativas pesquisadas observa-se os princípios da gestão democrática (considerando a contribuição de todos os sócios envolvidos), da autogestão (por serem os próprios sócios responsáveis pelas decisões), legitimidade de propósitos e um clima de confiança entre os cooperados. Neste sentido, Almada *et al.* (2011) demonstraram que estes fatores são determinantes para o sucesso de cooperativas.

A criação e o desenvolvimento das cooperativas também evidenciam benefícios de caráter intangível os quais remetem a questão do sentimento de pertença, do sentir-se bem, da amizade e do significado atribuído ao trabalho. No tocante à perspectiva para o futuro, os sócio-cooperados revelaram o esforço pela continuidade, esperando melhorar as condições de vida de seus sócios e das comunidades onde se encontram. As relações afetivas entre os sócios-cooperados e o trabalho por eles executados, possibilita um resgate da marginalização e da discriminação social.

## 6. CONCLUSÃO

As cooperativas pesquisadas apresentaram características organizacionais em consonância com os princípios da economia solidária. No entanto, sobreviver no mercado competitivo, requer um modelo de gestão mais eficiente. Apesar de terem passado por um processo de incubação numa ITCP, tendo assessoria para sua constituição legal e desenvolvimento de sua gestão, as cooperativas pesquisadas sofrem dificuldades comerciais, não possuem escala de produção, regularidade de pedidos e capital de giro.

A constatação da fragilidade competitiva nas cooperativas pesquisadas repercute na sinalização de que os serviços prestados pela ITCP foram executados de maneira incompleta. Torna-se necessário, portanto, que a UFC repense o serviço de incubação oferecido, o qual não pode restringir-se apenas na realização de cursos de cooperativismo e associativismo.

Limitações nesta pesquisa devem ser reconhecidas. Primeiro, envolve casos múltiplos de três cooperativas. Os resultados obtidos, portanto, não podem ser generalizados. A segunda limitação envolve um estudo estático, ou seja, não é possível capturar mudanças nas práticas adotadas, a influência dos atores e os benefícios alcançados ao longo do tempo, principalmente, considerando o cenário de incertezas do segmento de confecção e artesanato.

Apesar destas limitações, o trabalho demonstra que não existe um modelo ideal para a sobrevivência das cooperativas. Contudo, é fundamental que desde o início do processo de incubação, as Universidades fomentem um ambiente propício a inovação. As cooperativas incubadas devem ser capazes de criar produtos e serviços que agreguem valor, motivem os cooperados e desenvolvam a capacidade de adaptação organizacional as incerteza do ambiente competitivo.

## 7. AGRADECIMENTOS

As cooperativas entrevistadas que compartilharam suas experiências; e ao Editor e aos Revisores anônimos por suas valiosas observações para a melhoria do artigo.

## REFERÊNCIAS

ALMADA, S. R.; ABREU, M. C. S.; CUNHA, L. T. C.; SILVA FILHO, J. C. L. Desafios para a Formação de Cooperativas Agrícolas na Cadeia de Suprimento de Biodiesel no Estado do Ceará. **Reuna**, v. 16, n. 4, p. 13-26, 2011.

AMABLE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 5, p. 1154-1164, 1996.

BARROSO, A. C. O.; SHAMMAS, G. I. J.; MARCHESINI, P. R. A.; PIGATTO, R.; MELO, R. C. Fatores e Ambientes que Influenciam a Inovação. **Pensamento Realista**. v. 82, n. 16, p. 82-100, 2005.

BASTERRETXEA, I.; MARTÍNEZ, R. Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different? **Annals of Public and Cooperative Economics**. v. 83, n. 3, p. 357-381, 2012.

BURKE, W. W. **Organization Change: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage.

BOCAYUVA, P. C. C. Trabajo asociado y tecnología: reflexiones a partir del contexto y de la experiencia de las incubadoras tecnológicas de cooperativas populares en Brasil. **Iconos: Revista de Ciencias Sociales**, n. 33, p. 67-75, 2009.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

DANTAS, L. C.; GUIMARÃES, L. E. C.; ALMEIDA, J. D. Produção artesanal, design participativo e economia solidária: a experiência do grupo mulheres da terra, Pilões-PB. In: XXIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2009. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.

DRIVAS, K.; GIANNAKAS, K. The Effect of Cooperatives on Quality-Enhancing Innovation. **Journal of Agricultural Economics**, v. 61, n. 2, p. 295-317, 2010.

GIRELLI, S. Incubadoras sociais: perspectivas e desafios na consolidação da economia solidária. In: II CONGRESSO DA REDE DE ITCPs. São Paulo, 2009. **Anais...**, São Paulo: Rede de ITCPs, 2009.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. 2008. 425 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

KREUTZ, I. T. **Cooperativismo Passo a Passo**. 7. ed. Goiânia: OCG, 2004.

MACÊDO, K. B.; XIMENES, J. A. A. (Orgs.). **Cooperativismo na Era da Globalização**. 1. ed. Goiânia: Cooperativas das Unimeds, 2001.

MANOEL, E. P. M. M.; DUARTE, F. J. C. M. Gestão do conhecimento aplicada ao processo de formação e desenvolvimento de empreendimentos autogestionários: análise das atividades de incubagem da Itcp/Coppe/Ufrj. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Florianópolis, 2004. **Anais...**, Florianópolis: ENEGEP, 2004.

MARTÍNEZ, R.; CHARTERINA, J.; ARAUJO, A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 16, n. 2, p. 165-188, 2010.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Atlas da economia solidária no Brasil: 2007**. Portal do Trabalho e Emprego, 2010. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/sistemas/atlas/atlases.html>>. Acesso em 11 de out. 2010.

OLIVEIRA, L. V. N. **Economia solidária e conjuntura neoliberal: desafios para as políticas públicas no Brasil**. 2005. 173 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

OLIVEIRA, L. J.; DAGNINO, R. P. **As fragilidades das incubadoras universitárias de cooperativas no Brasil**. 2004. Disponível em: <<http://www.itcp.usp.br/drupal/node/257>>. Acesso em 03 de fev. 2010.

PETITCLERC, M. **Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales**. Collection études théoriques, n. ET0314, nov. 2003. Disponível em: <<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0313.pdf>>. Acesso em 11 de nov. 2010.

POZZEBON, M.; BARIN-CRUZ, L. **Économie sociale et entreprise privée sous un même toit**. La Presse, Économie, mar. 2010. Disponível em: <<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/201003/01/01-4256239-economie-sociale-et-entreprise-privée-sous-un-meme-toit.php>>. Acesso em 20 de maio. 2011.

RTS. Rede de Tecnologia Social. **Tecnologia social: conceito**. 2005. Disponível em: <<http://www.rts.org.br/rts/tecnologia-social>>. Acesso em 20 de fev. 2010.

SANTANA, A. C. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e economia solidária: as transformações no “mundo” do trabalho. In: XI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2008. **Anais...**, São Paulo: SEMEAD, 2008.

TIDD, J. Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. International. **Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001

WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F. Organization Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. **Journal of Managerial Issue**, v. 18, p. 104-128, 2006

WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F.; MÉNDEZ, F. A. Influence of Environmental Factors and Prior Changes on the Organizational Adoption of Changes in Products and in Technological and Administrative Processes. **British Journal of Management**, v. 22, p. 132-149, 2011.

ZARPELON, A. P. G. **Contribuições da incubadora tecnológica de cooperativas populares da Unochapecó para a proposta de geração de trabalho e renda em empreendimentos de economia popular solidária**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.