

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

INCUBAÇÃO EM UM EMPREENDIMENTO ECONÔMICO SOLIDÁRIO - ECOLANCHES

Jaciara G. Raposo Figueiredo (INCUBES/UEPB) - jaciara@uepb.edu.br

Economista e mestre em Gestão de Organizações pela UFPB, Professora pesquisadora, Assessora técnica Incubes/UEPB

Wanessa Costa Santos (INCUBES/UEPB) - wanessa_costasantos@yahoo.com.br

Pedagoga, Especialista em Gestão educacional, Assessora técnica Incubes/UEPB

Vanderson Gonçalves Carneiro (INCUBES/UEPB) - vandersonces@gmail.com

Sociólogo, Doutor em Ciência política, professor departamento gestão pública UFPB, Coordenador Incubes/UEPB

Contextualização – Objetivo - Metodologia

No campo da economia solidaria destacam-se práticas sociais, cujas iniciativas buscam a inclusão sócio produtiva, compreendendo diferentes atividades de pequena dimensão compostas por atores populares com baixo nível de renda, com diversas experiências de produção de bens e serviços, comercialização, consumo, poupança e finanças solidárias organizadas e realizadas solidariamente sob forma coletiva.

Os empreendimentos enfrentam desafios que lhes são impostos pelo mercado, e buscam superar fragilidades como: ausência de conhecimentos sobre mercado, formação de preço, melhoria do produto, gestão administrativa e financeira dificuldades na comercialização, e técnicas de produção.

Neste sentido destaca-se a atuação das universidades e incubadoras que desenvolvem acompanhamentos a estes empreendimentos e vêm firmando, nos últimos anos, seu papel social num esforço constante de empoderar empreendimentos e comunidades, na perspectiva de uma sociedade que possibilite oportunidades para todos a partir do processo de incubação.

A INCUBES/UFPB desde 2001 atua como importante instituição para o assessoramento técnico, formativo e de estímulo às práticas comunitárias locais evidenciando uma parceria entre universidade e comunidade impulsionando ações coletivas, participativas e democráticas a partir de processos de incubação de EES.

Um processo de incubação de empreendimentos econômico-solidários pode ser entendido como um assessoramento no sentido de desenvolver e fortalecer empreendimentos auto-gestionados de geração de trabalho e renda. O processo de incubação pode acontecer em três fases: Pré incubação , Incubação e Desincubação.

A Pré-Incubação envolve a aproximação entre a incubadora e grupo e elaboração conjunta do projeto do empreendimento e sua implementação. A Incubação contempla o acompanhamento na gestão, produção e comercialização do empreendimento buscando patamares de autonomia e sustentabilidade. A Desincubação acontece com a redução do acompanhamento até que o empreendimento se torne sustentável e seus membros emancipados.

Diante deste contexto tem-se como objetivo evidenciar o processo de incubação que vem sendo desenvolvido com grupo de produção de alimentos ECOLANCHES a partir do assessoramento técnico da Incubes nos moldes da educação popular.

O Espaço Solidário Ecolanches é composto por um grupo de produção de alimentos formado por onze mulheres cuja organização voltada para a gestão democrática e para os princípios da economia solidária. Propõe realizar a comercialização de uma alimentação saudável com foco em produtos orgânicos e naturais. Caracteriza-se em um espaço que possibilita o consumo consciente a partir da produção de alimentos saudáveis, e que valorizem outros empreendimentos de economia e solidária.

O estudo compreende uma abordagem qualitativa com foco exploratório e descritivo. Busca-se refletir sobre o processo de incubação baseados nos princípios da Economia Solidária como estímulo a construção de um conhecimento coletivo, onde os membros passam a se empoderar de todo o processo produtivo, a partir da discussão e do conhecimento de suas etapas de produção, formação de preço, conhecimentos dos custos, organização e gestão.

Considera-se que as ações de apoio aos empreendimentos solidários criam condições para sua existência, á medida que busca atender as demandas as carências de competências de gestão e qualificação técnica a partir de ações pedagógicas considerando as dificuldades e realidade dos empreendimentos.

A Incubadora e seu papel econômico e social

As incubadoras reforçam a importância da contribuição do conhecimento acadêmico com os atores locais na tentativa de possibilitar um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento econômico e social. (FERREIRA, et all , 2012).

O desenvolvimento econômico e social está vinculado a aspectos qualitativos do crescimento econômico como melhoria na qualidade de vida equilíbrio social, o respeito ao meio ambiente, à cultura local, e a construção de um modelo de sociedade mais inclusiva.

Os empreendimentos econômicos solidários surgem no cenário urbano e rural apresentando novas dinâmicas sócias e econômicas, que contribuem para o desenvolvimento econômico e equilíbrio social, pois ampliam o acesso das classes mais

populares a geração e renda, gestão e solução dos problemas econômico-sociais, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

A incubação no campo da economia solidária é recente, remonta da década de 1980 e 1990 e difere da incubação empresarial por está direcionada ao público de baixa renda organizado coletivamente para produzir e comercializar, e estimular processos de autogestão nos empreendimentos acompanhados. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2010).

A Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFPB - INCUBES/UFPB fundada em 2001, vinculada ao Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão em economia Solidária e Educação Popular (NUPLAR), a Coordenação de Educação Popular (COEP) e a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC) e também com o apoio financeiro do Programa de Extensão Universitária (PROEXT) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) vem estimulando e apoiando o surgimento de novas metodologias sociais vinculadas aos valores e princípios da Economia Popular e Solidária.

A Incubes realiza incubação territorial e presta assessoria técnica a alguns empreendimentos com a finalidade e atender as necessidades e incentivar ações coletivas, participativas e democráticas. Pode-se citar como exemplo dessas atividades a criação e acompanhamento do Espaço Solidário Ecolanches.

O Empreendimento

Em 2013 a INCUBES partindo da perspectiva de estimular práticas de alimentação saudáveis e a gestão democrática de grupos para comercialização de produtos dentro da UFPB e em parceria com o Departamento de Tecnologia de Alimentos, desenvolve o projeto Ecolanches dentro do campo da extensão universitária, objetivando a inserção social de grupos produtivos no processo de geração de renda, com a integração dos conceitos de colaboração solidária, respeito ao ecossistema, educação popular, reeducação alimentar e o combate à exclusão.

A Ecolanches foi inaugurada em agosto de 2015 após longo processo (iniciado em 2013) para conseguir a autorização de uso do espaço junto à prefeitura universitária,

infraestrutura adequada (estrutura física e equipamentos), formação e capacitação das trabalhadoras. Uma das propostas deste espaço é de oferecer lanches saudáveis, feitos a partir de alimentos orgânicos provenientes de produtores agrícolas também atuantes na economia solidária criando uma rede de comercialização fortalecendo outros empreendimentos de Ecosol (Economia Solidária).

Atualmente o Espaço solidário Ecolanches é formado por onze mulheres que residem na comunidade São Rafael, com baixa escolaridade, sem nenhuma experiência em gestão ou com empreendimentos solidários, mas possui muita sabedoria de vida e vontade de fazer realidade o sonho de independência, visto que, são mulheres que originalmente estão à margem da sociedade, mas que acreditam na proposta da economia solidária e no sucesso de suas atividades.

O público alvo é composto pela comunidade universitária (docentes, discentes, técnicos administrativos e demais funcionários), assim como por visitantes. Propõe-se a comercializar alimentos com predominância de produtos orgânicos e naturais em sua produção, estimulando assim as práticas de uma alimentação saudável à comunidade universitária.

A metodologia de Incubação

INCUBES/UFPB vem aprimorando sua metodologia, fundamentada nos princípios da Educação Popular, Economia Solidária, Equidade social e de gênero e cuidado ambiental, visa contribuir para o desenvolvimento social e econômico dos empreendimentos e territórios assessorados e emancipação econômica, social, política e cultural dos sujeitos envolvidos. A incubadora conta com técnicos, bolsistas e professores para este acompanhamento.

O processo de acompanhamento do empreendimento ocorre em três fases: Pré-incubação, Incubação e Desincubação. As ações da incubadora nas três fases do processo se relacionam a temas que podem ser agrupados em quatro grandes dimensões: Pedagógica, Produção, Gestão e Comercialização. Estas dimensões incorporam temas que são essenciais aos empreendimentos (especificados no quadro 1).

È relevante ressaltar que o processo de incubação, embora definido em três fases subsequentes, acolhe mudanças, pois cada fase de incubação é construída de forma participativa e contextualizada, incorporando a dinâmica dos grupos.

Pré-Incubação

As ações de Pré-Incubação visam preparar o grupo e a equipe da incubadora para a condução do processo de incubação, assim como desenvolver conjuntamente o projeto do empreendimento. Neste momento busca-se compreender o contexto das comunidades e dos grupos, e suas potencialidades.

No caso da formação de grupos, como a Ecolanches, a incubadora atua desde a mobilização de atores sociais, problematizando e refletindo sua condição de vulnerabilidade e a possibilidade de superá-la por meio da constituição de grupos de Economia Solidária. Identificam-se conjuntamente as demandas individuais e coletivas, além das potencialidades que podem ser mobilizadas para atender a essas demandas chegando-se à definição das atividades produtivas a serem desenvolvidas.

Em seguida, é realizado um diagnóstico participativo, buscando conhecer a história dos atores e seu contexto social, econômico, cultural e político. Essa ação utiliza a técnica de imersão da equipe na realidade das comunidades, por meio de reuniões, rodas de conversa, entrevistas individuais e vivências.

As etapas do processo de construção do espaço Ecolanches seguiram basicamente duas linhas: 1) reforma e; 2) formações. A primeira ocorreu em abril de 2014 a partir de mobilizações realizadas entre a INCUBES e a Prefeitura Universitária, tendo em vista que o espaço apresentava-se muito deteriorado do ponto de vista civil. A segunda etapa ocorreu concomitantemente ao processo de articulações da reforma e contou com a formação da equipe de bolsistas e professores para acompanhamento técnico e sistemático as atividades da Ecolanches.

Posteriormente, as formações foram direcionadas as mulheres que integram o grupo produtivo e ocorreram por meio de reuniões semanais, visitas aos potenciais fornecedores, discussão coletiva do nome fantasia, regimento e um diálogo constante sobre

metas, objetivos, dificuldades e público a ser beneficiado com um cardápio diferenciado e incorporação de produtos naturais. Nesse contexto surgiu o Espaço Solidário Ecolanches: Eco = economia social, ecológico; lanches= refeição composta por pequena porção de alimentos.

Nesta fase também se define o plano de trabalho para incubação trabalhando temas considerados prioritários pelo grupo dentro das quatro dimensões (Pedagógica, Produção, Gestão e Comercialização).

Incubação

A fase de Incubação visa capacitar, orientar, assessorar e acompanhar os EESs em seu processo de estruturação e fortalecimento. O foco é desenvolver o plano de trabalho estabelecido na Pré-Incubação, visando à melhoria do empreendimento e das condições de vida de seus membros.

Para desenvolver as dimensões são realizadas atividades de formação, oficinas, rodas de diálogo, vivências, treinamento e conscientização dos envolvidos para melhor aprendizado das ações rotineiras do empreendimento onde o grupo é estimulado a aprender fazendo, observando e refletindo sobre erros, acertos, resultados e como melhorá-los.

A base da assessoria é o diálogo levando em conta limitações e potencialidades, pois se sabe que os resultados dependem do nível de protagonismo e da capacidade de aprendizagem do grupo.

As ações da incubadora nas três fases do processo de incubação relacionam temas que podem ser agrupados em quatro grandes dimensões: Pedagógica, Produção, Gestão e Comercialização. Resumido no quadro a seguir.

Quadro 1: Estrutura geral dos temas abordados pelas ações da incubadora junto aos empreendimentos ao longo das fases do processo de incubação

DIMENSÕES TEMÁTICAS	FOCO DAS FASES DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO		
	Pré-incubação	Incubação	Desincubação
	Preparação e projeto	Desenvolvimento e melhoria	Autonomia, sustentabilidade de emancipação
Pedagógica	Temas referentes ao empreendimento e às pessoas, incluindo: identidade, mobilização e fortalecimento do empreendimento, princípios da economia solidaria, gestão de conflitos, trabalho, cooperativismo e associativismo, autogestão, gênero, fortalecimento familiar, finanças pessoais e emancipação política.		
Produção	Projeto e/ou melhoria do sistema de produção (equipamentos, ferramentas, arranjo físico, organização do trabalho, condições de trabalho, organização dos processos e estrutura organizacional).		
Gestão	Adaptação, implantação e melhoria de processos administrativos e ferramentas de gestão adequados aos EES, incluindo: planejamento e controle da produção, controle de estoques, fluxo de caixa, análise de custos, formação de preços e análise da viabilidade econômica.		
Comercialização	Plano de negócios (conhecimento de consumidores e concorrentes, desenvolvimento de produtos); Promoção do relacionamento em rede com outros empreendimentos Ecosol; Estruturação de ações de comunicação e divulgação.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Inspirado em Paulo Freire às formações tem por base educação como ponto de partida levando em consideração a realidade das participantes, provocando uma leitura da realidade evidenciando as relações históricas e sociais fomentando uma consciência política em busca da emancipação e possibilidade de transformação. Propondo uma nova relação social projetando um bem comum, onde a teoria não se separe da prática.

Nesta fase acontecem formações continuadas, que abrangem temas relacionados às dimensões temáticas. Vale ressaltar que, essa etapa do processo é de suma importância para a capacitação das associadas quanto à autogestão e domínio das atividades por elas desempenhadas.

A transformação do aprendizado teórico em prático acontece no acompanhamento diário dos bolsistas e técnicos da Incubadora observando o desempenho individual, e coletivo, e auxiliando na execução caso ocorra alguma duvida.

O grupo se reúne semanalmente, neste momento os agentes da Incubadora entram como facilitadores do processo, discutindo e avaliando a implementação dos novos conhecimentos, bem pautas pré-fixadas pelas próprias associadas, possibilitando a autonomia das participantes, entretanto, o processo de autogestão ainda ocorre como uma desconstrução para as mulheres, que esperam relações de subordinação.

Um dos maiores desafios percebidos é a aceitação de que não existe um chefe ou um dono a quem podem se reportar, pois, estavam acostumadas a lógica servil do sistema econômico vigente.

Através da construção diária e formações as componentes, conseguem assimilar o ideal do projeto, adquirindo interesse pessoal pela alimentação saudável, à substituição de alimentos industrializados por frescos em suas casas e no próprio empreendimento, vontade de produzir seus próprios temperos com o projeto de horta suspensa, e vivenciar a experiência de utilizar na cozinha o que elas produzirem, e empreenderem nesse sentido.

Assim como as formações, as reuniões também são instrumentos de aprendizagem, identificam necessidades existentes e apontam possíveis soluções, todas tem o direito à fala e ao voto, ressaltando sempre a importância da confiança nesse processo de convivência e gestão.

Vale ressaltar a reação do mercado de lanches na UFPB principalmente nas lanchonetes circunvizinhas a Ecolanches que passaram a valorizar questões como, alimentação saudável e melhoria no atendimento, reformulando seus cardápios, e formas de pagamento, de modo a se adequar as mudanças trazidas pela lanchonete, já que inova e cada período apresenta algo novo aos seus consumidores.

Avaliação do Processo de Incubação

Ao longo da incubação, o plano de trabalho é revisto e discutido, avaliando: a) os resultados (positivos e negativos) obtidos com as ações planejadas nas quatro dimensões temáticas; b) o contexto atual do grupo e do empreendimento; e a partir destas verificações se planeja novas ações visando redirecionar os esforços, corrigir problemas e avançar em

direção à autonomia e sustentabilidade do empreendimento e emancipação dos seus membros. As avaliações acontecem semestralmente e tem como resultado semana formações no intuito de tratar assuntos que necessitem ser revistos ou implementados.

Desincubação

Esta fase não é preestabelecida, dependerá do ritmo e estágio de desenvolvimento de cada grupo. Começa a partir do momento em que o grupo e a equipe percebem que houve avanço suficiente em termos de autonomia e sustentabilidade do empreendimento e de emancipação de seus membros, sendo seguro diminuir a frequência e a intensidade das atividades de assessoramento.

Semestralmente, avalia-se a possibilidade de reduzir o assessoramento, até que se torne desnecessário. Neste momento é feita uma avaliação geral do processo de incubação e são passadas as últimas orientações para o empreendimento.

A experiência vivenciada na Ecolanches traz discussões sobre o processo de desincubação. Estima-se que esta fase é algo distante, mesmo com os avanços percebidos com as atividades, formações propostas e ajuda de parceiros, ainda não é suficiente para vislumbrar a desincubação.

Conclusões

A apropriação de ferramentas de gestão proporciona uma visão sistêmica do empreendimento e dos ambientes em que estão inseridos. Assim o acompanhamento e assistência técnica que possibilite a apropriação de habilidades, e instrumentos de gestão são necessários para que o empreendimento fortaleça sua participação no mercado.

A metodologia de incubação da INCUBES/UFPB/UFPB se baseia em processos de planejamento, implementação, avaliação e replanejamento de ações. Todas as fases envolvem atividades de formação, assessoria técnica e acompanhamento, baseadas em abordagens participativas para construção coletiva de soluções adequadas a cada grupo.

Quanto ao acompanhamento do grupo Ecolanches, conclui-se que as formações são de extrema importância em atividades de incubação, pois se pode aprofundar um processo sistemático de discussões sobre importantes questões que compõe a estrutura física e organizacional da lanchonete, sempre levando em consideração os princípios da Economia Popular e Solidária.

Algumas fragilidades precisam ser superadas quando se trata de aumentar a eficiência e a eficácia produtivas, em especial quando é necessário desenvolver a gestão de forma autônoma. Mas pode ser observado o estímulo as práticas de uma gestão democrática entre o grupo, a partir do planejamento de atividades, e discussões sobre temas que compõem as dimensões: Pedagógica, Produção, Gestão e Comercialização.

Ao longo do processo de formações fica claro o crescimento do empoderamento das componentes, em relação a gerir o seu trabalho, qualidade do serviço prestado, assim como, desperta a curiosidade no que concerne aos meios de produção. As reuniões também são formativas, pois deliberam a respeito de seus problemas e de suas demandas, contrastam opiniões, identificação necessidades existentes e apontam possíveis soluções.

Percebe-se ainda mudança de comportamento nos concorrentes e de todos que fazem parte do processo e as inúmeras aprendizagens geradas, novos conceitos são criados dando suporte a novos comportamentos.

Um empreendimento econômico solidário pode se destacar no mercado e influencia-lo, atender as necessidades do seu público alvo com qualidade, entendendo e adequando os instrumentos organizacionais de monitoramento, gestão e avaliação, visando à autonomia capacitação e desenvolvimento de novas relações de produção e trabalho.

Referências

ANTEAG. **Autogestão** – Construindo uma Nova Cultura nas Relações de Trabalho. São Paulo: Anteag, 2000.

Eid,F. 2002. **Referencial Metodológico de Incubação**. UNITRABALHO, Projeto Incubadoras 2002-2003. Brasília/DF, 20p.

FERREIRA, Gabriela Cardozo; SORIA, Alessandra Freitas and CLOSS, Lisiane. Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. Soc. estado. [online]. 2012, vol.27, n.1, pp. 79-94. ISSN 0102-6992.

FRANÇA FILHO, G.; CUNHA, E. V. **incubação de redes locais de economia solidária: lições e aprendizado a partir da experiência do projeto Eco-Luzia e da metodologia da ITES/UFBA**. Revista Organizações e Sociedade, v. 16, n. 51, out./dez. 2010

INCUBADORA DE EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIOS – INCUBES. **Programa Fortalecimento da Incubadora de Empreendimentos Solidários – INCUBES** com a ampliação das ações de geração de trabalho e renda e desenvolvimento comunitário. JoãoPessoa: UFPB, 2011. (Projeto PROEXT 2011-2012).

Freire Paulo, **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.