

Estudo de caso: Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP)

Annie Morris - Consultora do Banco Mundial

Localização: Diversas, Brasil

Introdução

A desigualdade no Brasil tem sido amplamente documentada e brasileiros falam abertamente sobre os “dois Brasils” que existem em conflito dentro de suas fronteiras. O primeiro Brasil emergiu como uma força competitiva na última década graças a uma estratégia de crescimento liderado pelo setor privado e ao engajamento cada vez maior na economia global. Este crescimento acelerou um movimento de incubação construído desde sua base por acadêmicos e grandes empresários que tiveram a tecnologia como foco, aproveitando a transformação do cenário econômico. Mesmo enquanto a economia brasileira confrontava uma série de choques na véspera do novo milênio, o movimento conseguiu ser bem-sucedido, criando novas oportunidades para uma crescente classe composta majoritariamente por tecnologistas de elite.

O segundo Brasil, no entanto, sofreu as piores conseqüências dos choques daquele período de destruição criativa. Desemprego e emprego informal subiram tremendamente – subindo de 6% para 12% - juntamente com as taxas de criminalidade urbana. Segmentos vulneráveis da população se tornaram ainda mais marginalizados, particularmente as mulheres chefes-de-família. Os fundadores da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), baseada no Rio de Janeiro, caracterizaram a última década desta forma:

“Uma profunda crise social se iniciou durante os anos 90 com rápido crescimento dos índices de pobreza e desemprego...trabalhadores manuais, que sempre tenderam à marginalização, sentiram as conseqüências deste novo cenário econômico imediata e dramaticamente. A falta de emprego, a ausência do Estado além de baixíssimos níveis de educação e poucas oportunidades de trabalho, levaram uma desumana e degradante rotina de violência a tomar conta das comunidades mais pobres.”

Apesar do comprometimento nacional e internacional para aliviar a crise – e apesar do progresso significativo em indicadores sociais como mortalidade infantil e níveis de educação primária – a exclusão econômica e social continuam sendo problemas urgentes a serem resolvidos no Brasil. De acordo com o último censo, quase um quinto dos brasileiros vivem com menos de dois dólares por dia – mais de 8% vivem com menos de um dólar por dia – e o Brasil perde apenas para a África do Sul nos *rankings* dos países mais desiguais.¹

A ITCP surgiu em meio a essas mudanças nos dois Brasils. Influenciada pelo movimento de incubação empresarial e compelida a responder à crise nas comunidades marginalizadas, a ITCP foi pioneira no novo modelo de incubação social como mecanismo gerador de emprego, renda e auto-estima. Focada no desenvolvimento de “cooperativas populares” – pequenos e médios empreendimentos de propriedade e controle coletivos – a ITCP representou um desvio radical do movimento de incubação tradicional no Brasil, o qual trabalhou em direção à comercialização de novas tecnologias e criação de oportunidades para empreendedores treinados em universidades. Incubação social, com seu foco na redução da pobreza e transformação de vidas, representou uma missão inteiramente nova, apresentando uma necessidade por novos tipos de serviços, organizações e liderança.

Contexto Nacional: Crescimento em empreendimento, inovação e desigualdade

Como as altas disparidades de renda no Brasil indicam – seu coeficiente de Gini é de 0.59, o mais alto do mundo – a qualidade do ambiente de negócios varia dramaticamente por região e às vezes por quarteirão de cidade. Este contraste é claro no Rio onde favelas são às vezes separadas de alguns dos terrenos à beira-mar mais caros da cidade por apenas uma rua. A nível macro, a região Nordeste do país é onde se encontra a maior concentração de pobreza rural da América Latina enquanto a região sudeste está entre as mais competitivas regiões do mundo.

¹ www.worldbank.org/br

A performance inconsistente do país reflete as barreiras ao crescimento e à competitividade que a nação como um todo ainda enfrenta. Estas incluem ainda a alta carga fiscal e elevada burocracia para o setor privado, acesso limitado ao crédito para pequenas e médias empresas e a necessidade por maiores qualificações em empreendedorismo e administração para facilitar o desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias. Em adição ao crescimento desigual, estes problemas têm causado um performance baixa em certas variáveis-chaves, incluindo inovação em proporção ao PIB.

Estas barreiras são contra-balanceadas, no entanto, por vantagens significativas no ambiente de negócios brasileiro. Brasileiros possuem um tremendo volume de capital cultural que aumentam sua competitividade, incluindo facilidade de lidar com diversidade, turbulência e risco além de uma forte tendência à abertura que permite o engajamento global. Em algumas regiões em particular, estes valores se tornaram base para enormes ganhos em empreendimento e inovação nos últimos vinte anos. O estado de Minas Gerais, onde se encontra um dos mais importantes aglomerados de biotecnologia da América Latina, tem um legado impressionante de empresas competitivas e tecnologias lucrativas, várias destas com origem em suas universidades locais.

O movimento de incubação de negócios no Brasil foi responsável pela propagação desses valores, criando significativo ímpeto daqueles em relativamente pouco tempo. ANPROTEC, a associação nacional de incubadoras do Brasil, teve um papel significativo no sucesso do movimento. ANPROTEC, em parceria com a SEBRAE, uma agência do governo privilegiada em termos de orçamento que serve para apoio às pequenas e médias empresas, fez com que o empreendimento fosse visto como um verdadeiro gerador de crescimento econômico e emprego. ANPROTEC agora possui 339 incubadoras associadas e 42 áreas para instalação de empresas ligadas ao desenvolvimento de ciência e tecnologia (em contraste com apenas duas em 1998) que serviram para gerar quase 6000 novos negócios, a maioria ligados à área de alta tecnologia. A grande maioria desses competem em indústrias baseadas na tecnologia da informação e comunicação (TIC) e um número significativo destes estão competindo e vencendo no mercado global.²

As atitudes pró-inovação do Brasil também se refletem na relativamente alta concentração de capital de conhecimento em sua rede de universidades, que possuem papel vital na estratégia de desenvolvimento do país, mesmo enquanto o país ainda encontra dificuldades para financiar suas idéias. Esses fatores também levaram ao surgimento de um grande número de trabalhadores qualificados com altos níveis de conhecimento de informática.

Brasileiros – particularmente os jovens – adotaram a Internet como uma ferramenta social e econômica fundamental e é praticamente impossível hoje no Brasil gerir um negócio sem ter a capacidade de usar a TIC de maneiras sofisticadas. Como indicador dessa tendência, haviam 12.8 assinantes de banda-larga para cada 1000 habitantes em 2004, mais que o dobro da média da região.³

Essas tendências nacionais dão importante contexto para o trabalho da ITCP, incluindo a legitimização da incubação de negócios e o empreendimento como geradores de riqueza, a crescente importância das universidades na estratégia de crescimento do país e a comparativamente alta penetração e níveis de acesso da TIC. Diferentemente do movimento tradicional de incubação, a ITCP não se concentra em atenuar as barreiras restantes à inovação. Ao invés disso, esta organização pretende reduzir as desigualdades no ambiente de negócios para um segmento de empreendedores que não estão beneficiando diretamente da crescente competitividade do Brasil. Embora os grupos que a constituem vêm crescendo, a ITCP historicamente se concentrou nas favelas do Rio, áreas urbanas com alta concentração de pobreza e trabalho informal que se tornaram infames devido ao surgimento do tráfico de drogas como uma força econômica e política importante nas últimas décadas.

² Interview, Paulo C.G. de Miranda, ANPROTEC, July, 2006.

³ World Bank, "ICT at a Glance: Brazil."

No ambiente de negócios da maioria das favelas brasileiras, grandes desigualdades existem em todas as sete fontes-chave de capital de empreendimento. As barreiras primárias que confrontam os novos empreendedores são provavelmente os desafios relacionados ao capital humano da população local. Esses desafios se manifestam principalmente nos baixos níveis de educação, habilidades de gestão e experiência formal de empreendimento além da relativamente baixa qualificação em TIC, um obstáculo sério para o ingresso e competição no mercado brasileiro. Este fenômeno – baixos níveis de qualificação em TIC e acesso limitado a serviços de TIC a preços razoáveis – é descrita pela ITCP como “exclusão digital” da população.

Existem também importantes desafios culturais para a geração de riqueza nas favelas brasileiras, incluindo baixos níveis de auto-estima, particularmente entre as mulheres, que freqüentemente são exacerbados pela instabilidade da renda e pela violência, tanto na esfera privada quanto pública. Estes desafios culturais são contra-balanceados, no entanto, pelo relativamente alto nível de confiança mútua dentro da comunidade assim como nas fortes redes sociais e econômicas. Barreiras estruturais aos empreendedores que moram em favelas incluem acesso limitado à informação, à proteção legal e ao financiamento, problemas que surgem da informalidade e irregularidade da renda. Esta situação também prejudica o acesso ao crédito pessoal ou profissional.

O modelo de negócio da ITCP: Aumento do impacto social com TIC

Em 1995, a ITCP respondeu à crise econômica e social que ocorria no “segundo Brasil” com um novo conceito radical: a incubação de cooperativas em comunidades pobres. Fundada dentro da estrutura do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), a ITCP foi a primeira incubadora de negócios na região explicitamente voltada à população de baixa renda. Sua missão era possibilitar “a inserção dentro da economia regulada ou ‘formal’ dos grupos populacionais que são socialmente excluídos ou em desvantagem”

A retórica em torno do modelo era poderosa e politizada, enfatizando soluções coletivas e se concentrando em uma série de objetivos-alvo, incluindo emprego, renda, direitos trabalhistas, cidadania e dignidade. Gonçalo Guimarães, o fundador original da ITCP e seu presente diretor, descreveu o mecanismo e seus objetivos: “Uma cooperativa popular é uma sociedade de ajuda mútua, com capital humano como seu principal recurso e o projeto político é tão importante quanto o projeto econômico”. Como ambição máxima, a organização diz que a “transformação da realidade” de seus clientes é um de seus objetivos fundamentais.

Depois de anos refinando o modelo, a ITCP agora atende cooperativas populares em estágio tardio que “precisam de melhorias” e que já demonstraram alguma clareza sobre a idéia do negócio além de alguma capacidade para ação coletiva. A ITCP fornece então treinamento de negócio e serviços de consultoria, principalmente em *marketing*, contabilidade e gestão além de educação cooperativa. A organização não fornece capital e não subsidia o processo de legalização – típicos atrativos para gerentes de cooperativas no Brasil – embora a equipe ajude clientes a terem acesso a recursos de outras organizações que fornecem estes serviços.

O processo de incubação da ITCP começa com um convite aberto a todos os grupos potenciais para atenderem uma reunião inicial de esclarecimento. Os serviços oferecidos pela ITCP e seu processo de incubação relativamente exigente são revelados nesta sessão que tipicamente reduz o número de candidatos em potencial. Uma fase de diagnóstico segue então, na qual conselheiros bem treinados visitam as cooperativas / grupos em suas comunidades locais, verificando detalhes importantes do seu funcionamento e iniciando construção da confiança. Os relatórios são entregues para um comitê de avaliação externa (pessoas da universidade especialmente convidadas para tal função e que não trabalham na ITCP) que então faz a seleção coletiva final dos clientes baseado na clareza dos objetivos econômicos, o grau de organização do grupo e seu tamanho (pelo menos nove membros da cooperativa devem participar regularmente) e acesso geográfico (técnicos devem poder ter acesso regularmente). Uma média de 20% dos candidatos são normalmente aceitos como clientes. Este número depende das vagas disponíveis pela ITCP.

Em seguida, uma articulação colaborativa e um estudo do Plano de Trabalho da cooperativa são realizados como parte de um processo de seis meses de pré-incubação. Esta fase serve

para melhoria das habilidades básicas dos cooperados e consiste em aulas de cooperativismo, *marketing*, empreendedorismo e gestão de negócio que normalmente são dadas no próprio local da ITCP ou nas comunidades remotas onde se encontram os cooperados. Estas aulas também se concentram em desenvolver conhecimento em TIC. Clientes são treinados em tecnologias como Excel, Word e no uso e administração de páginas da Internet e e-mail para fazer *marketing* e comunicações. As cooperativas também recebem acesso gratuito ao telecentro na ITCP cujos empregados e manutenção são fornecidos em parceria com o Centro para a Democratização da Informática (CDI), uma ONG fundada no Brasil que está trabalhando para facilitar o acesso à TIC e qualificar membros de comunidades marginalizadas nessa área. A ITCP, no entanto, desenvolveu uma metodologia apropriada para aulas de informática, direcionada ao público-alvo, cooperados e adultos. Esses cursos são de ensino misto (educador presente pessoalmente e pela Internet), sendo possível ser realizados a nível nacional.

Para os clientes que demonstrarem dedicação e capacidade na fase de pré-incubação, uma fase de incubação vem em seguida, a qual tipicamente dura cerca de três anos. Descrita como um modelo de "incubação remota", serviços são fornecidos em ambos os sentidos, no próprio local da ITCP com sua equipe treinada e à distância por equipes experientes de conselheiros baseados na ITCP ou em outras universidades parceiras encontradas em todo o país que contribuem com elevado conhecimento tanto no ensino de habilidades de negócio quanto no trabalho com comunidades pobres. As equipes locais visitam as comunidades próximas para fornecer a maioria dos serviços na própria cooperativa, de forma a minimizar os custos e os empecilhos logísticos para os clientes. O apoio local pelas equipes é suplementado com treinamentos centralizados nos escritórios da ITCP e por assessoria pelo telefone e e-mail.

A fase de incubação continua com o comprometimento no desenvolvimento de habilidades básicas de negócio para membros e gerentes de cooperativas populares, embora as atividades desta fase sejam muito mais específicas para as necessidades de cada cooperativa. Elas podem ser divididas em três áreas distintas:

- 1- Fortalecimento da estrutura e capacidade da cooperativa, incluindo envolvimento na política
- 2- Suporte estratégico e operacional, principalmente na forma de aconselhamento, treinamento técnico e apoio na legalização
- 3- Apoio técnico para aumento da qualidade dos produtos e serviços da cooperativa

Nos últimos dez anos, o foco industrial das cooperativas têm variado de *design* de jóias a serviços de reciclagem e suporte de TIC.

Descrita como um movimento direcionado à incubação remota, a ITCP está também aumentando seus esforços para complementar o processo de incubação atual com treinamento baseado na *web*, suporte e acesso à informação. O portal da *web* atual da ITCP apresenta informações detalhadas para os clientes em potencial e atua como uma rica fonte de material para os membros das cooperativas que estão em busca de qualificação adicional ou informações. O portal também atua como hospedeiro para uma série de *sites* de cooperativas. Guimarães, em particular, está bastante consciente dos limites do modelo atual, o qual requer equipes de técnicos disponíveis para viagens para prover serviços, ele e sua equipe continuam a procurar por formas de utilizar a tecnologia para baixar os custos de provisão dos serviços e aumentar a escala das operações da ITCP. Um resultado deste esforço é um novo investimento em rádio e televisão como mecanismos para propagar a mensagem, particularmente em partes rurais do Nordeste, onde analfabetismo é uma barreira para aprendizado com base na *web*.

Um sistema rigoroso de planejamento, monitoração e avaliação (PMA) está no centro do modelo presente da ITCP e pode ser considerado um sucesso. O programa sistematiza o processo de planejamento de negócio enquanto fornece contínuo apoio com informações objetivas para os membros da cooperativa. A parte mais inovadora do PMA é seu sistema de vinte e quatro indicadores que são usados para medir o progresso das cooperativas, dividido igualmente entre viabilidade econômica para cada empreendimento (ex: receita e melhoria nos produtos) e sua força organizacional ou "social" (ex: qualidade da gestão e cidadania). A metodologia – chamada INCUBCOOPE – foi planejada pela equipe da ITCP. A equipe responsável pelo monitoramento dos indicadores trabalha em tempo integral na coleta de

dados sobre cada cooperativa a cada seis meses e colabora com as equipes de apoio técnico para tornar os dados facilmente acessíveis para os membros das cooperativas tomarem decisões melhores sobre seu negócio.

De acordo com a equipe, a transparência, objetividade e responsabilidade que o sistema da INCUBCOOPE injetou no processo de incubação é uma parte crítica de seu impacto. Este sistema deu aos membros da cooperativa – e suas equipes de apoio da ITCP – uma linguagem comum e um claro entendimento dos definidores e propulsores do sucesso. Ele também permitiu uma abordagem especializada no atendimento das necessidades de cada cooperativa. Como a equipe da ITCP descreveu:

“Cada cooperativa tem sua própria história...o projeto é, por necessidade, uma progressão desse histórico baseado em indicadores que irão revelar qualquer fraqueza de forma que um plano de atividades possa ser feito especialmente para cada uma. Esta monitoração é essencial para evitar a tentação de aplicar a mesma solução para situações bastante diferentes.”

Outro benefício importante do sistema é a capacidade da cooperativa de medir seu próprio progresso como empreendimento, frequentemente à respeito de objetivos críticos mas menos tangíveis como desenvolvimento da liderança ou participação cívica. Progresso em direção àqueles objetivos gera orgulho e energia dentro da cooperativa mesmo quando variáveis tradicionais como receita e lucro são comparativamente baixos.

O comprometimento com a transparência e responsabilidade é também estendida à gerência interna da organização. A ITCP recentemente moveu o sistema PMA para um *software* integrado e aberto baseado na *web* que facilita o compartilhamento do conhecimento, comunicações e gestão de recursos para os administradores e trabalhadores da ITCP. Este sistema permite à equipe central de administração acessar seu progresso em tempo real, alocar recursos escassos como carros e salas de reunião e fornecer informações rapidamente para membros da equipe que precisem de assistência. Chamado de Sistema Integrado de Gestão (SIG), ele tem um significativo impacto cultural e operacional sobre a organização, liberando considerável quantidade de esforço que historicamente tem sido concentrada na administração. O SIG também permitiu tornar mais claras as atividades e prioridades dos membros da equipe. Em sua maioria, a equipe adotou o sistema com entusiasmo, beneficiando imediatamente do maior acesso à informação, controle e apoio. Se a ITCP conseguir alcançar seu objetivo de gerar um maior impacto em outras partes do país, este sistema proporcionará a força necessária para este avanço. Hoje, nove incubadoras usam o sistema – nos estados do Maranhão, Piauí, São Paulo, Rio e Minas Gerais.

Como o SIG revela, transparência e responsabilidade são elementos centrais da cultura organizacional da ITCP. Esta cultura é também distinguível pelo seu compromisso de gerar impacto, inovação e melhorias constantes. A formação bem sucedida desses valores é resultado da equipe de liderança da ITCP, particularmente Guimarães. Guimarães dá confiança à sua equipe e exige excelência deles enquanto age como modelo de compromisso com a missão. Em geral, a equipe parece alcançar e até superar suas expectativas e não se sabe se a organização teria sobrevivido, muito menos ter alcançado sucesso, sem sua liderança. Guimarães também deixou um bom exemplo ao acreditar na tecnologia como ferramenta para competitividade e cidadania, tanto dentro da organização quanto no seu trabalho com os clientes.

Depois de dez anos aperfeiçoando o modelo, a ITCP, como organização, está numa posição relativamente boa. Ela manteve seus laços fortes iniciais com a Universidade Federal do Rio e construiu parcerias operacionais e financeiras com agências do governo nos níveis municipal, estadual e federal. Parceiros regulares incluem SEBRAE, a agência de apoio a pequenos negócios do governo brasileiro e FINEP, sua empresa de investimento em tecnologia. A ITCP também já trabalhou com fundações privadas nacionais e internacionais, especialmente a Fundação do Banco do Brasil, além da comunidade de desenvolvimento global, incluindo uma parceria com Oxfam Netherlands. Como parte dos esforços de *marketing* de seus clientes, a ITCP está também no processo de construir parcerias inovadoras com o setor privado. Em resposta ao crescente movimento de responsabilidade social corporativa no Brasil, a ITCP convenceu algumas empresas a mudar seus esforços filantrópicos de doações para contratações de cooperativas para prover serviços básicos de escritório, incluindo reciclagem e suporte em tecnologia da informação.

A ITCP é totalmente dependente do apoio desses parceiros, e nesse sentido, é operacionalmente vulnerável a mudanças na política e prioridades. A maior parte de seus recursos financeiros vem de parceiros locais com interesses específicos em determinado projeto local, o que tem causado uma redução periódica do foco da ITCP e limitado seu crescimento e seu orçamento operacional geral. Esta estrutura de “dependência” local, no entanto, também criou um mecanismo poderoso para influenciar os setores público e privado, que será explorado em detalhes na próxima seção. Para aumentar o modelo de forma significativa, a ITCP precisa de investimento adicional que seja mais flexível e menos politizado. Esses recursos não possuem fonte clara e as dificuldades administrativas de gerir um grande número de relativamente pequenos e inflexíveis investimentos é uma barreira significativa para o ITCP achar tal fonte. Para assegurar escala de operação e longevidade, a ITCP precisará investir em novos tipos de relacionamentos com financiadores, que provavelmente incluirão bancos de desenvolvimento e fundações globais com grande interesse na região.

Impacto: Transformando identidade entre os Pobres das Áreas Urbanas

Desde sua fundação em 1995, o escritório central da ITCP tem aconselhado e treinado membros de aproximadamente 80 cooperativas e grupos ainda incubados que criaram mais de 1200 novos empregos em comunidades marginalizadas no Rio de Janeiro. A ITCP não possui dados sobre sua rede extensa de trinta e três incubadoras de cooperativas populares, a maioria originária da ITCP/COPPE/UFRJ, mas o seu impacto parece comparável ao da ITCP. Mantendo com a missão da ITCP, a maioria de seus clientes possuem educação formal e experiência de trabalho limitadas e vêm de partes pobres, desprivilegiadas do Brasil. A maioria dos seus clientes são mulheres e afro-brasileiros. A ITCP também apóia o desenvolvimento de cooperativas em parceria com organizações de saúde mental com treinamento especializado e apoio para cooperados deficientes.

Criação de empregos entre os grupos marginalizados, no entanto, é uma medida insuficiente do impacto da ITCP e constitui somente um de seus objetivos. O sistema sofisticado de indicadores de performance da ITCP permite à organização acompanhar seu impacto sobre as cooperativas e seus administradores em detalhes. Como descrito na sessão anterior, a ITCP acompanha o progresso individual dos cooperados no desenvolvimento de novas habilidades – incluindo maior conhecimento de informática – juntamente com a performance econômica e organizacional das cooperativas incubadas. Os dados sobre todas as cooperativas não foram reunidos mas eles sugerem que a afirmação da ITCP de que estão no negócio de “transformar a realidade” de seus clientes não é excessivamente ambiciosa. Para uma grande percentagem de seus clientes, significativo crescimento pessoal e profissional ocorre ao longo do processo de três anos. Como Guimarães diz, “todos que passaram por aqui melhoraram a qualidade de suas vidas”.

Apesar dos esforços inovadores de monitoramento e avaliação, a medição do impacto do processo ainda é um importante desafio para a organização. Até os indicadores não contam a história completa. Além de criação de oportunidades, Guimarães explica, os resultados mais importantes da organização são as “mudanças na mentalidade, na auto-estima... convencer as pessoas que seu trabalho tem valor”. Estas mudanças são particularmente fortes para as clientes mulheres da ITCP. Guimarães indicou que a medida mais exata do impacto da ITCP seria a percentagem de mulheres que decidem “jogar para fora o vagabundo” – uma referência a parceiros abusivos – depois de trabalharem com o ITCP.

A evidência anedótica confirma este impacto multi-dimensional na vida dos clientes. Romilda, membro de uma cooperativa, descreveu a mudança em sua mentalidade depois de trabalhar com a ITCP:

“Hoje, sou uma profissional. Não tenho ‘patrão’ e minhas finanças dependem de mim. Trabalhando e lutando, eu prevalecerei. Hoje, o futuro é nosso.”

A experiência de crescente controle e ambição era o tema mais importante das descrições por parte dos cooperados do impacto da experiência de incubação em suas vidas. Um cliente, um homem que havia anteriormente trabalhado como porteiro num dos hotéis de beira-mar mais luxuosos do Rio, explicou o valor do processo da ITCP. Ele argumentou que seu impacto era muito maior do que um aumento de renda, a qual, no seu caso, é comparável à do emprego anterior que constituía salário e gorjetas generosas dos hóspedes:

“Tudo é diferente agora. Agora eu dirijo meu próprio negócio; eu gasto meu dia trabalhando com outras pessoas, ajudando-as a alcançar coisas... as aulas na ITCP foram ótimas mas agora eu quero meu MBA. É caro, mas eu acho que é o próximo passo para mim.”

Márcia Gonçalves descreveu uma experiência similar de sucesso pessoal e profissional depois que sua cooperativa de fabricação de roupas femininas começou a trabalhar com a ITCP:

“Eu não tinha nada... agora eu estou aprendendo contabilidade além de como devo organizar e administrar coisas. Antes, trabalhando como costureira, eu era obrigada a pedir por um preço mínimo, freqüentemente me sentindo como uma escrava dos meus clientes. Como membro de uma cooperativa, agora eu posso comprar tecido, fazer design e costurar as roupas. E nós estamos vendendo, lentamente aumentando nossa produção e lucro.”

A experiência da empresa da Usina Verde oferece outro grande exemplo do impacto do processo sobre a auto-estima dos cooperados. Usina Verde é uma empresa focada na questão ambiental que queima lixo para gerar eletricidade. Familiarizada com o trabalho da ITCP e mobilizada pela indignidade dos cidadãos que estavam sobrevivendo por meio da coleta em fossas de lixo a céu aberto, os fundadores da Usina Verde planejaram seu modelo de negócios de forma a incluir o componente trabalho que a cooperativa poderia fornecer. Depois de trabalhar com a ITCP para melhorar seu modelo de negócios, uma cooperativa de reciclagem foi contratada para trabalhar numa planta da Usina Verde, um ambiente seguro e em boas condições sanitárias que apresenta tecnologia ambiental de ponta. A maioria dos membros da cooperativa haviam trabalhado com lixo nas ruas ou em fossas. Além da satisfação causada pela independência e do contrato formal, a cor branca dos uniformes que os membros escolheram para vestir foi descrita como “uma importante fonte de orgulho”.

O impacto transformador da ITCP pode ser estendido além das atividades públicas relacionadas ao trabalho e cidadania. Ele freqüentemente muda a auto-percepção dos seus clientes na esfera privada também. Maria, membro de uma cooperativa produtora de alimentos e ex-namorada de um traficante local, descreve sua experiência inicial com a cooperativa:

“Na última vez que tentei largá-lo, eu fui levada para o [hospital]. Eu ainda tenho as marcas. Quando eu recebi meu primeiro pagamento, ele me disse ‘você acha que deixará de ser dependente de mim’. Eu disse ‘sim’ e ele botou fogo no meu primeiro pagamento e disse ‘pelo menos neste mês você será dependente’.”

Maria largou seu namorado em alguns meses depois de se juntar à cooperativa.

Os dados acerca do impacto direto aos clientes – tanto os números quanto as estórias – são muito interessantes mas eles não mostram outra parte crucial da história da ITCP. A ITCP também teve uma influência significativa sobre o contexto econômico e político mais amplo no qual a organização opera. A nível comunitário, a ITCP ajudou a apresentar o empreendedorismo e cooperativismo como oportunidades reais para a população local. Por meio de treinamentos e apoio a empreendedores modelos que criaram negócios de alta visibilidade pública, o projeto está criando maior interesse na participação na economia formal entre os moradores. Ele mudou a cultura local ao dar moradores acesso à esperança e dignidade do trabalho formal. Evidência deste tipo de impacto cultural é em sua maior parte anedótica mas ela inclui o aumento gradual no número de presentes nas reuniões informativas desde a criação da ITCP.

O largo impacto cultural da ITCP também pode ser medido – pelo menos parcialmente – pela força do movimento cooperativista nacional. De acordo com a Proninc, Programa de Incubação de Cooperativas Populares, financiada pelo FINEP, existem agora 120 cooperativas populares legalizadas em todo o país incubadas nas ITCPs que participam da rede da ITCP, incluídas em meio a 315 grupos (cooperativas populares, associações e grupos a serem legalizados) incubadas nessas mesmas incubadoras.

A ITCP também vem influenciando a política. Suas parcerias com o Ministério da Saúde e o Ministério do Turismo, que começaram como uma discussão sobre a inserção de cooperativas nas cadeias produtivas daquelas indústrias, se transformaram numa plataforma para impacto governamental. Os esforços da ITCP serviram para aumentar o reconhecimento tanto das cooperativas quanto da incubação social e o Ministério do Trabalho e Emprego

lançou recentemente um esforço a nível nacional para apoiar os negócios de cooperativas em comunidades pobres. Esta plataforma foi fortalecida pelas parcerias financeiras da ITCP com a FINEP e a SEBRAE, as quais agem como patrocinadoras para uma percentagem significativa de projetos da ITCP e agora incluem incubação social como um de seus próprios impulsionadores organizacionais. Como Guimarães explicou, a organização foi bem sucedida na legitimização da incubação social como mecanismo de mudança: “nós fizemos a metodologia parte da discussão”.

Este impacto é aumentado pelo número de incubadoras sociais que foram lançadas no Brasil desde do momento que a ITCP criou a metodologia, tanto cópias diretas do modelo de negócios da ITCP quanto organizações que foram fortemente influenciadas pela sua missão. Desde 1995, 33 universidades brasileiras lançaram incubadoras de cooperativas juntamente com programas municipais ou estaduais nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. A ITCP aumenta este alcance ainda mais ao dar conselhos regularmente a organizações com objetivos semelhantes. Um exemplo recente é o Instituto Gênesis, uma incubadora tecnológica bem sucedida localizada em um dos institutos técnicos mais importantes do país. Em 2004, Gênesis lançou sua própria incubadora social remota que é fortemente influenciada pelo modelo e a experiência da ITCP. A ITCP trabalhou com a Gênesis no planejamento e execução de seu projeto inicial e membros da equipe da Gênesis descreveram o apoio da ITCP como “crucial”.

O papel do financiamento da infoDev

O financiamento da infoDev foi utilizado em melhorias de TI nas ferramentas da administração e metodologia da ITCP. O financiamento foi concebido para dar suporte nas seguintes atividades:

- Aperfeiçoamento de hardware para as cooperativas incubadas
- Aperfeiçoamento no treinamento de TI para os cooperados
- Desenvolvimento do SIG (Sistema Integrado de Gerenciamento) como uma ferramenta para a organização e administração das atividades das cooperativas
- Criação de sites de *internet* para as cooperativas incubadas
- Melhorias no telecentro local
- Construção do portal da ITCP, expandindo a plataforma para incubação à distância
- Avaliações internas da necessidade de TI
- Desenvolvimento de cooperativas ligadas a TI
- Disseminação da metodologia

Esse conjunto de projetos reflete o compromisso da ITCP com TI como uma ferramenta crítica para sua própria atuação, bem como a das cooperativas incubadas. Embora o financiamento não tenha sido capaz de financiar o completo desenvolvimento de estas atividades, ele ajudou a ITCP a progredir em todas elas. A diversidade de utilidades para este financiamento também parece refletir uma ambigüidade acerca de quais investimentos teriam causado o maior impacto. Entretanto, a ITCP focou um horizonte rapidamente e o valor inicial do investimento parece assumir o papel de catalisador do desenvolvimento das ferramentas de administração, particularmente no que tange o investimento no software SIG. O SIG faz parte do processo de mudança radical na maneira com que a ITCP faz sua gestão e administra seu trabalho junto às cooperativas incubadas.

De acordo com Gonçalo, entretanto, o impacto da infoDev foi muito maior que o conjunto de projetos que ela financiou. Ele explicou, ainda, que a infoDev provocou a “imaginação” das equipes para começarem a usar TI para melhorar seus trabalhos e diminuir o abismo entre a escala de suas necessidades e os limites do modelo de incubação tradicional. Sem o uso sério das ferramentas de TI, Gonçalo acrescenta, será impossível alcançar um número significativo de pessoas, e a infoDev se tornou um catalisador para a incubadora iniciar o enfrentamento com este desafio.

A equipe também se beneficiou da troca de idéias que infoDev proporcionou através dos seus cursos de capacitação e seminários, e torce para seu fortalecimento, mecanismos mais focados para aprenderem a partir das experiências de outras organizações no futuro, mais precisamente no âmbito da incubação social da incubação de cooperativas. Como exemplo, a equipe sugeriu a promoção de um encontro para trocas de experiências e aprendizado, com duração de um mês, onde coordenadores de incubadoras poderiam visitar organizações similares ao redor do mundo para aprenderem, em primeira mão, sobre a operacionalização de outros modelos de incubação. Assim como ocorre com organizações na rede, a marca infoDev também conferiu credibilidade para a ITCP, principalmente na arrecadação de fundos com parceiros dos setores público e privado.

Conclusão

Após uma década de aperfeiçoamento do seu modelo, a ITCP impactou a vida de centenas de cooperados e teve uma influência significativa no ambiente em que se insere. A ITCP legitimou a incubação social e a cooperativa popular diante de políticos e agentes públicos, e seu modelo organizacional tem sido replicado por todo o país. A ITCP alavancou forte liderança e um profundo conhecimento do poder da contabilidade, e utilizou a TI de formas inovadoras para desenvolver modelos de incubação à distância e cada vez mais virtuais.

A parte mais interessante deste caso, entretanto, pode não ser o que a ITCP já alcançou. A parte mais valiosa deste trabalho parece ser o potencial impacto que ele teria se o modelo fosse adotado com maior amplitude. A ITCP inovou com uma metodologia de baixo custo de fortalecimento econômico dos segmentos mais marginalizados da sociedade. Nestes últimos dez anos, ela revisou o modelo – “consolidado,” nas palavras de Gonçalo – para o ponto em que se encontra hoje posicionado. Seu foco central na utilização de TI para reduzir a distância pode ter aplicações globais, principalmente na África, onde a geografia é uma barreira significativa para a difusão do conhecimento. A ITCP não será capaz de gerar os

recursos necessários para atingir organicamente este patamar, porém, disponibiliza seu modelo de negócios. Esta tensão representa uma oportunidade para a comunidade de desenvolvimento estabelecer uma parceria com a ITCP para desenvolver um mecanismo para difundir seu modelo transformador mais amplamente.

Há outras lições que tanto os políticos quanto os agentes públicos podem levar consigo a partir deste caso, principalmente como um modelo de sucesso de incubação social. Uma conclusão é de que a incubação social pode funcionar. Ela pode ser um mecanismo eficaz para a diminuição da pobreza—e com o investimento correto em TI – pode ser utilizado em larga escala de forma eficiente. A incubação social também parece exigir tipos de organização diferentes daqueles tradicionalmente utilizados, ou seja, incubação com foco em tecnologia. É necessário pessoal, estruturas organizacionais e procedimentais que são desenvolvidas para servir os diferentes objetivos das cooperativas incubadas. A maior parte do trabalho de incubação social é direcionada em desafios de capital humano, e as organizações e seus parceiros devem se otimizar para esta tarefa. Adicionalmente a idéias inovadoras e empreendedoras, incubadoras sociais devem também estar preparadas para transpor barreiras sociais e culturais para convidar comunidades marginalizadas a construir uma nova relação com a economia. Estas tarefas são diferentes e muitas vezes delicadas e exigem organizações que sejam desenvolvidas, delineadas e administradas de novas maneiras.

A experiência da ITCP também ressalta o papel que as incubadoras sociais podem ter como parceiras dos setores público e privado. Incubadoras sociais podem oferecer informação, idéias e orientação para agências governamentais e empresas privadas que buscam alternativas inovadoras para servir comunidades pobres, incluindo investimentos e programas públicos. Elas podem ser valiosas mediadores e parceiras na prática política, com uma visão única sobre as necessidades e realidades das populações que elas apóiam. Tendo em vista que acionistas exigem ações cada vez mais impactantes da filantropia corporativa, incubadoras sociais podem oferecer, igualmente, soluções que conectem seus negócios emergentes à rica cadeia industrial, onde ambos tenham a ganhar.

Em suma, a ITCP oferece outro exemplo da força – e de necessidade organizacional – da liderança eficiente. O compromisso com as cooperativas incubadas, inovação e constante aperfeiçoamento que Gonçalo e sua equipe demonstram diariamente são a maior contribuição para o sucesso da ITCP. O impacto da ITCP é um resultado direto desta cultura, o sistema de valor intangível que atua como um condutor para as escolhas das suas partes interessadas. Essa lição não é limitada à incubação de empreendimentos, mas é particularmente importante neste âmbito, onde coordenadores de incubadoras se tornam modelos e mentores para os cooperados que se encontram nos estágios preliminares de desenvolvimento de sua capacidade de liderança. Liderança eficiente pode ser ainda mais importante para a tarefa de incubação social, onde o sucesso é medido por múltiplos vetores e altos níveis de compromisso e sensibilidade são exigidos de todos os coordenadores.