

Oportunidade de formalização de uma cooperativa de artesanato: avaliação inicial a partir da matriz swot

Opportunity to formalize a crafts cooperative: initial assessment based on the swot matrix

Marcio José de Lima¹ e Marcos Roberto Kuhl²

¹ Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Mestrado em Propriedade Intelectual, e-mail: escritormarciolima@gmail.com

² Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: mkuhl@unicentro.br

Recebido em: 24/10/2023 - Aprovado em: 23/11/2023 - Disponível em: 31/12/2023

Resumo

O foco do trabalho consiste no auxílio à formalização de uma cooperativa de artesanato, por demanda espontânea de uma Associação de Moradores ao Programa do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT-Unicentro), cujo objetivo deste relato consistiu em descrever a parte inicial deste processo, qual seja, analisar o contexto do negócio a partir da ferramenta Matriz SWOT. Foram desenvolvidas análises para fundamentar a tomada de decisão, sendo analisados pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidade (internos e externos). A coleta de dados procedeu-se a partir de documentos, por observações e entrevistas, já a análise de dados se viabilizou pela análise documental e análise de conteúdo. O principal resultado foi a construção da Matriz SWOT, com análise conjunta e apontamentos de possíveis soluções aos pontos identificados, dentre as quais se destacam a necessidade de formalização (oportunidade), visto que já existem pontos fortes (*Know-how*, parcerias estabelecidas e prospectadas, etc.).

Palavras-Chave: Cooperativa; Matriz SWOT; Tecnologia Social; Economia Solidária.

Abstract

The focus of the work is to assist the formalization of a handicraft cooperative, due to spontaneous demand of a residents' association with the professional master's degree in intellectual property and technology transfer to innovation (PROFNIT-UNICENTRO), whose purpose of this report consisted of describing. The initial part of this process, namely, analyze

the business context from the SWOT matrix tool. Analyzes were developed to substantiate decision making, analyzed strengths and weaknesses, threats and opportunity (internal and external). Data collection was made possible from documents, by observations and interviews, while data analysis was made possible by documentary analysis and content analysis. The main result was the construction of the SWOT matrix, with joint analysis and notes of possible solutions to the identified points, including the need for formalization (opportunity), as there are already strengths (know-how, established and prospected partnerships, etc.).

Keywords: Cooperative; SWOT Matrix; Social Technology; Solidarity Economy.

1. INTRODUÇÃO

A Tecnologia Social (TS) por meio da interação social e de um conjunto de técnicas com metodologia que pode transformar a sociedade têm como objetivo promover soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida da comunidade por elas impactada, isso com baixo custo de implantação e que seja replicável (Dagnino, 2014; SEBRAE, 2017; Dagnino, 2019; FBB, 2020; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Freitas e Horst (2016, p. 21) reforçam essa visão quando afirmam que a TS “busca a construção de soluções coletivas voltadas à transformação social, valorizando também a geração de emprego e renda, a criatividade dos sujeitos e trabalha junto à problemática ambiental, aliada às dimensões sociais e econômicas.”

A TS se relaciona diretamente com os princípios da Economia Solidária (Freitas, 2012; Dagnino, 2014; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Algumas características lhes são semelhantes, como a autogestão, a melhoria das condições de trabalho e renda, visam a que o trabalhador seja o proprietário dos meios de produção e participe diretamente nas decisões administrativas, tornando por isso esse modelo mais democrático (Singer, 2002; Freitas, 2012; Dagnino, 2014, 2019). Estas tecnologias se mostram como modelo alternativo às Tecnologias ditas Convencionais, que muitas vezes não garantem ao indivíduo sua emancipação e a melhoria de vida, além de não lhe conferir voz nas decisões administrativas (Singer, 2002, 2003; Freitas, 2012; Dagnino, 2014; SEBRAE, 2017).

O objeto deste estudo foi caracterizado como uma Tecnologia Social, denominada informalmente como Cooperativa de Artesanato Dourados, pelo fato de ainda integrar a estrutura estatutária da Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho (AMBIX), da cidade de Guarapuava, interior do Paraná. A Cooperativa visa ao desenvolvimento comunitário de forma mais justa e solidária, por meio da melhoria das condições de trabalho e renda de 35 artesãs ligadas a ela, e está de acordo com o que defendem alguns autores para ser classificada como TS (Freitas, 2012; SEBRAE, 2017; Dagnino, 2019; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021).

A demanda por este trabalho nasceu de forma espontânea a partir da conversa do autor com os gestores da Associação, sendo um deles responsável pela Cooperativa. Os gestores, juntamente com os cooperados mostraram-se interessados no desenvolvimento desta Tecnologia Social, por ser ela um diferencial para melhoria das condições de trabalho e renda dos trabalhadores cooperados. Assim, define-se como objetivo do trabalho, **avaliar**

a Tecnologia Social envolvida na Cooperativa de Artesanato Dourados, com vistas à sua formalização.

A partir dessa conversa e pelas metodologias empregadas levantava-se a hipótese de que o modelo de negócio pretendido por esta TS seria o cooperativismo, pois a cooperativa é um modelo alternativo para o desenvolvimento sustentável, alternativo também em relação aos modelos capitalistas tradicionais (Freitas, 2012, p. 68). Como aponta o Censo das Cooperativas de 2014, os países que possuem um sistema cooperativo desenvolvido apresentam ótimos níveis de desenvolvimento humano, como é o caso da França, que possui o maior percentual de população cooperada, firmando-se a Europa como 45,55% de sua população cooperada. Também se destaca a Nova Zelândia como a maior empregadora de mão-de-obra cooperada do planeta (Dave Grace Associates, 2014).

A Cooperativa ainda não possui natureza jurídica própria, ou seja, ela é dependente juridicamente da AMBIX. O fato da cooperativa não possuir CNPJ próprio limita suas atividades, pois ela não consegue acessar recursos ou adquirir produtos oferecidos por instituições financeiras, também não está habilitada legalmente a vender em escala por não possuir a natureza comercial e por isso não poderá emitir nota fiscal, enfim exercer plenamente seus objetivos (Brasil, 1971).

Dentro da perspectiva que abrange fazer artesanato a partir do conhecimento de algumas características teóricas que norteiam a TS e as suas inter-relações com outros subtemas como Economia Solidária e cooperativismo, este trabalho visa a contribuir com o desenvolvimento da TS (Cooperativa de Artesanato Dourados) devido à sua importância para a comunidade que a circunda. Assim, buscou-se conhecer a realidade interna e externa à cooperativa, sobretudo no que envolve aspectos subjetivos de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para auxiliar na tomada de decisão por parte dos trabalhadores dessa cooperativa, bem como dos membros da Associação de Moradores que contribuem na gestão desta, para a formalização ou não da Cooperativa em questão, a partir da ferramenta de gestão Matriz *SWOT*, que segundo o Sebrae (SEBRAE, 2015), é um “instrumento de análise de negócio simples e valioso” que pode otimizar ou tornar mais eficiente as empresas, bem como as decisões de implantação ou alavancagem de um negócio, pois é muito utilizada por empresas com alto grau de risco de insucesso, como é o caso das *startups* (Osterwalder; Pigneur, 2011).

O Artesanato é definido como o que é feito manualmente, o que está interligado com a tradição, também representa a uma fuga do trabalho fragmentado, alienante representado no pós-modernidade. Um fazer tão antigo quanto ao homem e em constante inovação (Krug, 2014; Hasenhütl, 2016). Krug (2014) define o Artesanato como sendo aquilo que é feito manualmente e está interligado com a tradição, que deve produzir um retorno justo aos seus trabalhadores, assim como dando-lhe um prazer traduzido em alegria.

Um dos pontos que justificou este trabalho, foi a difícil situação econômica do país, segundo IBGE (2020) que na quarta semana do mês de agosto de 2020, em meio à Pandemia de Covid-19, a taxa de desocupação tinha atingido um patamar de 14,3% (que representava aproximadamente 13,7 milhões de desempregados), maior índice da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), que se iniciou em maio de 2020. Além disso, segundo a Agência Brasil (2020), no primeiro trimestre de 2020 a taxa de desocupação era de 12,2%, sendo que entre os jovens a taxa chegou a 27,1%, e entre as mulheres chegou a 14,5%, enquanto entre os homens era de 10,4% dos homens (IBGE, 2020).

Fatores de desigualdade social, idade, tanto para o primeiro emprego, como para recolocação a partir de uma certa idade e, também, em relação ao gênero, entre outros, contribuem para se questionar quais as alternativas para a melhoria na questão de trabalho e renda em áreas, e segmentos, mais vulneráveis socialmente (Singer, 2002; Freitas, 2012; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021). Os empreendimentos sociais cooperativos e a Tecnologia Social facilitam às pessoas o acesso ao mercado de trabalho por não exigirem um nível elevado de profissionalização e escolaridade, o que se constitui em oportunidade para ingresso e permanência neste mercado, pelo compromisso social que eles congregam (Singer, 2002; Freitas, 2012; Dagnino, 2019; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021).

Se a cooperativa optar por sua formalização, poderá solucionar alguns problemas que hoje impedem o seu desenvolvimento pleno, podendo contribuir para a melhoria das condições de trabalho e renda dos trabalhadores, que em sua maioria são mulheres, envolvidos com a cooperativa devido à expansão de suas atividades comerciais e ingressos de numerários, entre eles o advindo de seu Capital Social (Brasil, 1971; Dewandaru; Vitasmoro, 2018).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Tecnologia Social

A principal definição encontrada em diversos trabalhos sobre Tecnologia Social e que a resume, construída conjuntamente com um dos fundadores desse conceito, Renato Dagnino, é do Instituto de Tecnologia Social (ITS), ITS (2007, apud SEBRAE, 2017, p. 06), qual segue como: “um conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida”.

Outro embate interessante é o que traz a TS em paradoxo com a Tecnologia Convencional, Roso (2017), que foca na problemática contida no segundo modelo, sobretudo nas relações de trabalho e a distribuição da renda gerada advindo dele. Além disso, aponta-a como alternativa à Tecnologia Convencional evidenciando nela aspectos como criatividade e autogestão, aspectos que contribuíram para definir o objeto deste estudo, findando-se com a constituição/regularização de um Estatuto Social, caso venha a ser formalizada. Ainda segundo Roso (2017, p. 57):

A tecnologia social (TS) é uma modalidade de tecnologia em contraponto à convencional (TC), esta marcada por características como poupadora de mão de obra, gerida por máquinas, ambientalmente insustentáveis, segmentada, alienante, hierarquizada, monopolizada, dentre outras. Algumas características tidas como desejáveis à TS seriam a adaptação a pequenos empreendimentos, liberar o potencial físico e financeiro do produtor, assim como sua criatividade, não discriminatória (relação patrão X empregado), passível de ser viabilizada por empreendimento autogestionários, orientada ao mercado interno etc.

Diante disso, uma TS traz em seu cerne a resolução de um problema social com a participação da comunidade impactada, podendo ser replicada e muitas vezes, sendo de baixo custo e como alternativa aos modelos capitalistas convencionais não autogestionário,

ou seja, uma gestão em que todos podem decidir as ações dessa TS, no caso em questão, da cooperativa (Singer, 2002; Freitas, 2012; Dagnino, 2014; Roso 2017).

2.2. Economia Solidária

De forma objetiva, Economia se define pela sua etimologia grega como regras para se cuidar de uma casa (DIREITO.LEGAL, 2017). Para Addor e Laricchia (2018, p. 13) esse mesmo termo é definido como um conjunto de atividades humanas que faz uso de matérias-primas postas ao dispor da humanidade pela natureza para o atendimento de suas necessidades, independente da forma que ocorrerá, se por troca ou não ou por intermediação por moedas. Ainda, esses dois autores trazem a definição de economia solidária, ou seja: “A economia solidária, neste sentido, nos permite recuperar uma ideia mais comunitária que sempre esteve vinculada à economia, antes mesmo da recente implantação do modo de produção capitalista”. Pensamento complementado por Zucoloto e Pereira (2017, p. 143), que definem Economia Solidária como:

o conjunto de atividades econômicas organizadas de forma autogestionária, caracterizada por: propriedade dos meios de produção pelos trabalhadores em igual proporção (todos são proprietários e trabalhadores); participação direta na administração; relações de trabalho não baseadas no assalariamento; controle coletivo do empreendimento; geração de trabalho e renda voltados à qualidade de vida (e não à geração máxima de lucro) e democracia direta (uma cabeça, um voto).

Nos modelos solidários de gestão prevalece a autogestão em contraposição com a heterogestão da economia capitalista. Na heterogestão “para atingir seus objetivos, tem de suscitar o máximo de cooperação entre os empregados, agrupados em seções, departamentos e sucursais” (SINGER, 2002, p. 18). Já na autogestão,

A empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios. (SINGER, 2002, p. 18).

Mais adiante perceber-se-á que a palavra-chave da Economia Solidária é a autogestão, tal como do adiante conceituado cooperativismo, o que torna essas duas vertentes teóricas muitas vezes parecidas, e que se complementam com o conceito de TS na resposta de um problema social para melhoria das condições de trabalho e renda de um grupo específico, sobretudo, os de trabalhadores de empreendimentos sociais periféricos, como é o caso do estudo em questão.

2.3. Cooperativismo

Além da Tecnologia Social e Economia Solidária, outro termo importante para o contexto deste estudo, e com estreito relacionamento com este, é o cooperativismo. O

cooperativismo traz no seu cerne princípios como autogestão, gestão democrática ou tomada de decisão coletiva, o livre ingresso, a distribuição justa dos resultados proporcional ao esforço do trabalhador ou do capital social investido, além da preocupação com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável (Brasil, 1971; Freitas, 2012; Freitas; Horst, 2016; SEBRAE, 2017; FIDA, 2019; Morello; Silva, 2021).

Os primeiros modelos cooperativos muito parecido com os modelos de hoje que se tem notícia datam de 1817, em que Robert Owen idealiza os primeiros modelos cooperativos a partir da ideia das Aldeias Cooperativas na Inglaterra, também é na Inglaterra o primeiro registro que se tem de um empreendimento cooperativo bem-sucedido e sistematizado, que é o dos Pioneiros de Rochdale, em que 28 pessoas, 27 homens e uma mulher, na maioria tecelões, no ano de 1844 fundaram a primeira cooperativa em um bairro de Manchester na Inglaterra. Ela foi constituída com a finalidade de ser uma cooperativa de consumo para superar as condições de desigualdade econômica e social ocasionada pela industrialização. Mas, no início de sua fundação, os comerciantes locais zombaram desta criação. Todavia, ela obteve sucesso e chegou a contar com um número de 4.000 cooperados (Costa, 2016; FIDA, 2019).

No Brasil, o registro da primeira cooperativa de forma sistematizada ao modelo de Rochdale foi em Ouro Preto, em Minas Gerais, no ano de 1889, ou seja, cinquenta anos após a experiência europeia. Era uma cooperativa de consumo criada pelos servidores públicos desta cidade. Mas, devido não haver previsão legal, ela se constituiu como uma Sociedade Anônima. A legislação que previa o cooperativismo no Brasil só passou a vigorar a partir da Constituição Federal de 1891 (Costa, 2016; FIDA, 2019).

2.4. Matriz SWOT

A Matriz SWOT, cuja sigla em inglês significa *strenghts, weaknesses, opportunities e threats* (Feng; Liao, 2020; Kowalska-Pyzalska; Kott; Kott, 2020; Sobhani *et al.*, 2020; Assunção *et al.*, 2022; Levino *et al.*, 2022), em português é conhecida pela sigla FOFA, *i.e.*, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Segundo o Sebrae (SEBRAE, 2015), a matriz SWOT constitui-se “instrumento de análise de negócio simples e valioso. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências”, sendo válida também para os empreendimentos cooperativos, como uma ferramenta com base nos elementos conceituais da adequação sociotécnica (Freitas, 2012).

3. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos utilizados na pesquisa que deram origem ao que se apresenta neste artigo. Para isso, segue seu delineamento.

Em relação à sua abordagem metodológica, trata-se de um estudo qualitativo, focado na compreensão e explicação de aspectos qualitativos do objeto de estudo, sem a utilização

de métodos estatísticos para resolução dos problemas da pesquisa/trabalho (Gil, 2002; Marcondes *et al.*, 2017).

Quanto ao objetivo, pode ser classificado como descritivo pois teve como finalidade, entender o contexto no qual se insere o objeto de estudo, sua história, seus objetivos sociais, seu público atendido, sua inserção social, suas parcerias para o funcionamento, seus anseios e necessidades futuros, entre outros. (Gil, 2002; Marcondes *et al.*, 2017). Também pode ser considerado exploratório, pois visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” (Gil, 2002, p. 41).

Os procedimentos técnicos adotados para viabilização do estudo foram: bibliográfico; documental; e estudo de campo (Gil, 2002). Assim, a coleta dos dados se deu a partir de documentos (internos e externos) que têm relação ao objeto, entrevistas com os envolvidos, em diversos momentos e sob diversas perspectivas, e da observação do pesquisador que visitou a Cooperativa e participou de diversas reuniões com os envolvidos, inclusive foi criado um grupo no Aplicativo *WhatsApp* com membros da Cooperativa, estudiosos, lideranças da comunidade e parceiros. Já a análise destes se deu por meio da análise documental no que se refere aos documentos e na análise de conteúdo no que se refere às entrevistas. Os dados coletados por meio da observação contribuíram para melhorar a compreensão dos aspectos resultantes da análise documental e da análise de conteúdo. Destaca-se, que grande parte das entrevistas e do conteúdo das entrevistas e reuniões iniciais teve por finalidade auxiliar na Análise *SWOT*, como instrumento inicial de avaliação gerencial. O período estudado foi de maio de 2020 a setembro de 2021.

Inicialmente podemos classificar o estudo como aplicado. Estudos aplicados normalmente são empregados em trabalhos de natureza prática (Marcondes *et al.*, 2017), visto que o processo de aplicação prática segue, em suas fases iniciais, o modelo de Processo da Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO). Destaca-se, ainda, que o estudo é aplicado porque a partir das informações coletadas e analisadas são promovidas ações para resolver um problema específico existente (Marcondes *et al.*, 2017).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para mapear a situação mais subjetiva do negócio em questão, usou-se a Matriz *SWOT*, a qual constitui-se em um instrumento de análise simples e de grande importância. Assim, foram postos em evidência os pontos fortes e fracos da cooperativa, tanto interno quanto externo, com finalidade de se detectar as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças que impactam na cooperativa (Freitas, 2012; Feng; Liao, 2020; Kowalska-Pyzalska; Kott; Kott, 2020; Sobhani *et al.*, 2020; Assunção *et al.*, 2022; Levino *et al.*, 2022), e, esta matriz poderá contribuir para a tomada de decisão por seus gestores e cooperados ou associados, além do fato, de tornar os elementos que constituem a Cooperativa mais panorâmicos, podendo contribuir para aperfeiçoar mais as decisões estratégicas.

Os elementos utilizados nesta matriz partem das coletas de informações do negócio em questão por meio de conversas informais com os gestores do negócio, potencializados por um grupo no aplicativo *WhatsApp* criado como facilitador da comunicação da equipe/

comissão de constituição da cooperativa, colaboradores e os autores do trabalho devido à pandemia da COVID-19.

Ainda, segundo o Sebrae (2015, p. 1), “realizar uma análise F.O.F.A. leva a empresa a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado”. O que pode oferecer, também, um mapeamento visualmente mais acessível para entender o ambiente interno e externo.

Os objetivos da matriz SWOT, segundo o Sebrae (2015), são: ter uma visão interna e externa do negócio; identificar os elementos-chave para a gestão da empresa; estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas.; ter um “diagnóstico” da saúde da empresa: os pontos positivos, os potenciais competitivos nos quais se pode investir para aumentar o crescimento e os principais pontos críticos e de falha; definir posturas a fim de resolver ou minimizar os riscos e problemas levantados.

Ademais, em relação à Matriz SWOT, diversos trabalhos demonstram a utilização dessa ferramenta para decisões estratégicas em estudos de ambientes internos e externos à empresa, bem como para antecipar cenários para tomada de decisão, por diversas empresas e/ou negócios, inclusive aqueles que têm como objetivo dar respostas a problemas sociais e que procuram atender à urgência prevista pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) (ONU, 2015). Diante disso, destacam-se estudos estratégicos voltados a diversas aplicações, enquanto ferramenta de tomada de decisão, sendo mais especificamente na indústria; serviços de transportes alternativos de tração humana ou elétrica; na melhoria do sistema de saúde por meio de smartphones; exploração sustentável de áreas de preservação ambiental; uso de tecnologias sociais como blogs, wikis, fóruns, microblogs para elaboração e desenvolvimento de produtos inovadores; produção agroecológica de forma sustentável, organizada e integrada; combate do desperdício de alimentos com enfoque em produtos da agricultura familiar; entre outros (Morales et al., 2019; Feng; Liao, 2020; Kowalska-Pyzalska; Kott; Kott, 2020; Sobhani *et al.*, 2020; Assunção *et al.*, 2022; Bertoni; Chirumalla; Johansson, 2012; Levino *et al.*, 2022; Tjahjono; Adi Intyas; Fattah, 2022).

Alguns autores, como (Kowalska-Pyzalska; Kott; Kott, 2020) classifica-a como uma técnica popular que auxilia na organização e análise de informações; (Assunção *et al.*, 2022) - enfatiza o caráter preventivo da Matriz SWOT, que pode minimizar problemas futuros. Por fim, (Levino *et al.*, 2022) apresenta-a como uma técnica robusta que aponta falhas atuais e fornece orientação futura.

Apesar dos atributos que demonstram a importância de se usar essa ferramenta, principalmente, nas fases iniciais dos projetos, pesquisas demonstram que ela pode integrar o uso de outras ferramentas e/ou técnicas, pela Matriz SWOT possuir algumas fraquezas e/ou limitações, por sua subjetividade limitar, sobretudo, a comparação com outros negócios ou produtos, mas que isso, pode ser ampliado ou resolvido com/pela a utilização de outras técnicas como a PEST ou PESTLE, que envolvem itens que auxiliam na identificação externa, ou seja, políticas (P), econômicas (E), sociais (S), tecnológicas (T), legais (L) e fatores ambientais (E) dentro do sistema que podem ter impacto sobre uma decisão tomada ou uma escolha feita (Feng; Liao, 2020; Sobhani *et al.*, 2020).

Essa utilização da matriz é uma visão inicial do projeto a partir do “entendimento do problema ou da oportunidade” (Marcondes *et al.*, 2017, p. 20), que na sua maioria, constitui-se de uma visão subjetiva do pesquisador, que pode e deve ser aprofundada para se chegar o mais próximo do ideal.

Diante disso, o Quadro 1 apresenta a matriz elaborada, conforme abordado acima.

Quadro 1: Matriz SWOT da Cooperativa de Artesanato Dourados

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
p o n t o s F o r t e s	<p>FORÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhadoras possuem <i>Know-how</i> (conhecimento) de fabricação e vendas de artesanato; 2. Persistência do grupo envolvido apesar de toda dificuldade pela realidade social das envolvidas no projeto; 3. Parceria com a Associação de Moradores local que concede ao negócio a base para o funcionamento da cooperativa e o aporte de gestão em suas ações, na maioria atualmente, sociais. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir-se para o mercado por meio da formalização do negócio; 2. Estudo para a formalização em questão, que poderá conceder transferência de conhecimento técnico inicial contábil e/ou de gestão; 3. Parcerias Universidade-Empresa-futuros parceiros, fortalecidas a partir da formalização do negócio; 4. O modelo de negócio cooperativo, que propicia a soma de forças dos associados, redução dos impactos econômico-financeiros iniciais; 5. Busca nas parcerias por formação das associadas e o consequente fortalecimento do empreendimento.
	<p>FRAQUEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condição de informalidade em que o modelo associativo impede a comercialização do que é produzido pela Cooperativa; 2. Inexperiência na gestão formal do negócio por parte dos novos gestores; 3. Incapacidade de acesso a órgãos de financiamento, a políticas sociais, a constituição de um capital social para financiamento próprio das atividades; 4. Inexistência de um contrato social/estatuto social para organizar formalmente o negócio. 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Barreiras impeditivas ao comércio do artesanato de algumas das cooperadas, devido ao fechamento para feiras e eventos, em razão da pandemia coronavírus; 2. Momento de pandemia do coronavírus e a dificuldade de reunir os gestores/cooperados de forma virtual pela questão social de não acesso pleno ou domínio de ferramentas tecnológicas; 3. Possível recessão financeira no pós-pandemia, pois o que será comercializado não se caracteriza como artigo de primeira necessidade.
p o n t o s F r a c o s		

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1. Análise detalhada da Matriz SWOT

4.1.1 Fatores Internos - Pontos Fortes

1. Trabalhadoras possuem *Know-how* (conhecimento) de fabricação e vendas de artesanato.

O *Know-how* das trabalhadoras artesãs tem sido o segredo da longevidade do negócio em questão. Esse saber vem dos projetos desenvolvidos pelos clubes de mães; da parceria com Caritas Socialis, entidade que executa treinamento e/ou aperfeiçoamento de comunidades vulneráveis; também dos cursos de formação fornecidos pelas mais diferentes instituições públicas, de ensino, da economia tradicional (empresas privadas), da economia solidária, etc; e sobretudo da tradição e da cultura dessas trabalhadoras. Esses saberes se constituem em conhecimentos tradicionais (Dagnino, 2014) os quais são expandidos a partir da vivência das artesãs no projeto. Tudo isso torna a Cooperativa parceira interessante, pois ela poderá contribuir, inclusive, com suas parceiras fornecendo cursos e outras formas de contrapartida, como exposições, testemunhos sobre as técnicas desenvolvidas e outros saberes dessa ordem, por exemplo. Sendo assim, esse *Know-how* constitui-se no principal patrimônio da Cooperativa, além de ser um repositório cultural e contributo à economia solidária local.

Persistência do grupo envolvido apesar de toda dificuldade pela realidade social das envolvidas no projeto.

2. Também se pontuou este item por ser um ponto forte da Cooperativa, em que prova que a Economia Solidária é uma ótima alternativa para garantir longevidade de projetos com objetivos das melhorias das condições de trabalho e renda, em que estes vão além da relação trabalhador-empregado, em que estas trabalhadoras detêm as forças de produção, por partilharem do conhecimento do fazer como um todo, sem fragmentar o conhecimento/produção, bem como também serem donas das máquinas, equipamentos, e por poderem exercer suas atividades em um local de trabalho de destinação social, de propriedade comum. Somando-se a esse fato as questões do processo e venda, em que esses trabalhadores obtêm um valor maior em seus ganhos, pois não contam com a figura de atravessadores, além de poderem praticar um preço mais justo à comunidade e/ou clientes atendidos

3. Parceria com a Associação de Moradores local que concede ao negócio a base para o funcionamento da cooperativa e o aporte de gestão em suas ações, na maioria atualmente, sociais.

A cooperativa conta com o aporte administrativo, natureza tributária, local de execução das atividades, aspectos burocráticos, caráter associativo do empreendimento, fato que também lhe garante uma segurança financeira, social e administrativa. A associação, em termos mais modestos, todavia não menos significativos, funciona como uma incubadora do negócio social, garantindo, também por isso, uma longevidade empreendedora à cooperativa.

4.1.2 Fatores Internos - Pontos Fracos

1. Condição de informalidade em que o modelo associativo impede a comercialização do que é produzido pela Cooperativa.

O empreendimento se encontra, pelo apoio recebido da Associação, em um momento crucial, que é garantir uma natureza autogestionária de uma Cooperativa, natureza jurídica que mais se enquadra ao seu perfil de Economia Solidária e TS. Essa realidade, de uma aparente informalidade enquanto produtora e comercializadora de artesanatos, faz com que seja necessário se pensar em sua formalização para que consiga obter alguns atributos legais que não são permitidos às associações, que é a natureza comercial, a qual necessita um arranjo diferente, como é o caso da aferição de resultados (sobras) e que os bens de produção sejam efetivamente das cooperadas e não da associação. Além da Cooperativa em nome dos seus cooperados poder executar movimentação financeira, ato de comercializar com emissão de notas fiscais, participar de projetos de fomentos, e dos benefícios de algumas leis, dentre elas a Lei das licitações públicas etc.

2. Inexperiência na gestão formal do negócio por parte dos novos gestores.

A inexperiência elencada nesta matriz diz respeito a de um negócio formal, com a natureza diferente de uma associação. No que se refere à gestão do negócio, as cooperadas possuem *expertise*, em todo caso, quando migrar para o novo arranjo, necessitarão de formação contínua para atender um negócio com CNPJ de uma cooperativa, com todas as suas complexidades para ser administrado coletivamente, entre essas o de entender e

executar atos cooperativos, tratar equitativamente seu corpo cooperado e proporcionar os princípios cooperativos característicos desse negócio, entre outras.

3. Incapacidade de acesso a órgãos de financiamento, a políticas sociais, a constituição de um capital social para financiamento próprio das atividades.

Como citado acima, a natureza jurídica associativa impacta no negócio cooperativo-autogestionário, constitui-se como barreira à possibilidade de abrir contas bancárias jurídicas, adquirir empréstimos para financiamento do negócio e expansão, além não poder constituir um Capital Social, recursos que podem incrementar o caixa e fomentar novos recursos de financiamento do negócio cooperativo.

4. Inexistência de um contrato social/estatuto social para organizar formalmente o negócio.

A questão autogestionária é fortalecida ainda com o contrato social desses empreendimentos solidários. Neste caso é o Estatuto Social que determina esta natureza, a qual lhes garante um norte que pode fortalecê-lo, devidos aos acordos coletivos, democráticos previstos neste documento, que se bem elaborado e utilizado auxiliará na garantia do sucesso do negócio.

4.1.3 Fatores Externos - Oportunidades

1. Abrir-se para o mercado pela formalização do negócio.

O novo modelo de negócio sugere que a partir de sua formalização novos clientes e formas de pagamentos poderão ser adicionados às operações comerciais, pela de criação de uma marca da cooperativa com forte apelo social, artístico-cultural e formas de ingressos monetários pelo recebimento por cartão de crédito, débito ou pelo próprio escambo dos produtos. Os pagamentos também poderão ser feitos por estas opções, que podem oferecer um prazo maior e a capacidade de negociação das matérias-primas mais vantajosa para cooperativa, por exemplo.

2. Estudo para a formalização em questão, que poderá conceder transferência de conhecimento técnico inicial contábil e/ou de gestão.

O presente estudo abre um leque de trabalhos à TS, constituindo-se como oportunidade a este organismo, o qual participou ativamente da construção desta proposta de análise técnica. A proposta não pretende ser o ponto final, mas contribuir humildemente à Cooperativa dentro das suas limitações, como um ponto de partida, como ferramental para auxiliar na tomada de tomada de decisão, que poderão ser estratégicas, na medida em que forem sendo absorvidas pelos trabalhadores cooperativos, os quais poderão receber este material e adequá-lo sociotecnicamente, ou seja, dar continuidade ao trabalho com técnicas próprias para seu entendimento e aplicação.

3. Parcerias Universidade-Empresa-futuros parceiros, fortalecidas a partir da formalização do negócio.

Um ponto que será crucial à cooperativa será suas parcerias. Ela já conta com algumas, no entanto, durante a execução deste trabalho, outras foram sendo incorporadas para ajudar na garantia da implantação das melhorias de produto e gestão que poderão advir, conforme sugere o presente relatório. Essas parcerias serão melhores descritas em um capítulo específico.

4. O modelo de negócio cooperativo, que propicia a soma de forças dos associados, redução dos impactos econômico-financeiros iniciais.

Outra questão crucial listada aqui como oportunidade são ingressos de valores financeiros que contribuem para a formação de um patrimônio à cooperativa, os quais poderão futuramente garantir sua autonomia e poderão proporcionar inclusive sua emancipação quanto à dependência da Associação, a qual hoje lhe fornece um importantíssimo aporte. Essa autonomia, financeira, de gestão, que pode contribuir para o caráter democrático deste empreendimento, é o que auxilia a se chegar a uma personalidade autogestionária, característica das Tecnologias Sociais, das Economias Solidárias e em consequência das cooperativas.

4.1.4 Fatores Externos - Ameaças

1. Barreiras impeditivas ao comércio do artesanato de algumas das cooperadas, devido ao fechamento para feiras e eventos em razão da pandemia coronavírus.

Durante o desenvolvimento deste trabalho o comércio de artesanato foi muito afetado devido às barreiras restritivas/impeditivas legais às feiras e eventos, e talvez isso poderá ainda ocorrer durante um bom tempo após o evento da pandemia Covid-19. Isso constitui-se em uma grave ameaça à cooperativa, que até o presente momento vem se mantendo graças à união e à cooperação desses trabalhadores e sua articulação social com parceiros sociais públicos ou privados.

2. Momento de pandemia do coronavírus e a dificuldade de reunir os gestores/cooperados de forma virtual pela questão social de não acesso pleno ou domínio de ferramentas tecnológicas.

Outra ameaça ao empreendimento social em questão foi a dificuldade de reunir os gestores e cooperados, até mesmo na forma virtual, pela questão social de não acesso pleno ou domínio das ferramentas tecnológicas. Embora a experiência de treinamento de forma virtual da comissão de implantação pelo autor tenha propiciado a execução deste trabalho, pode-se afirmar que não ocorreu de forma, talvez, plena, devido à necessidade das dinâmicas de estudos da gestão e sua interação de forma mais adequada para se chegar às soluções mais democráticas e participativas.

3. Possível recessão financeira no pós-pandemia, pois o que será comercializado não se caracteriza como artigo de primeira necessidade.

O momento pandêmico oferece uma ameaça à organização social. Essa ameaça seria de ordem financeira, pois poderá ocorrer uma recessão que impactará negativamente nos negócios, sobretudo pela cooperativa ter como objetivo a produção de artigos não alimentícios de primeira necessidade. Todo caso, esta ameaça, se bem administrada, poderá se converter em uma nova oportunidade de negócio, como a produção de produtos alimentícios artesanais, mas que poderá ser desenvolvido em estudos futuros a critério da TS ora em pauta.

4.2 Propostas de solução

Neste capítulo serão apresentadas algumas propostas para solução do problema desenvolvidas conjuntamente com a Comissão de Implantação da Cooperativa, bem como dos membros da Cooperativa, parceiros e outros colaboradores. Frisa-se que são

apresentadas as soluções mais relevantes que podem impactar na TS para melhorar a sua condição de geradora de trabalho e renda à comunidade envolvida de forma solidária e sustentável.

Inicialmente são apresentadas algumas alternativas para o desenvolvimento da TS a partir dos estudos advindos da sua proposta de formalização. Elas foram trabalhadas conjuntamente com as cooperadas em forma de conversas, na maioria informais, a partir de reuniões virtuais e presenciais com a Diretoria da Associação, gestores da cooperativa, e a comissão de implantação da Cooperativa, etc. O levantamento de problemas e oportunidades no momento de estudo da implantação do negócio, sugere que seja aproveitado o modelo vigente, ou seja do cooperativismo já existente entre os membros da TS, mesmo que informalmente (Dagnino, 2014).

Os negócios cooperativos, como já apontado, se dão por meio da união de forças. Somando-se ao modelo replicado da TS e sua finalidade de dar respostas aos anseios sociais e se constituírem em ferramentas capazes de unir a comunidade em torno da resolução de uma problemática social, que no caso em questão é geração de trabalho e renda em oposição aos modelos capitalistas convencionais. Sendo assim, a formalização do objeto de estudo, com fundamento nos estudos da temática TS, poderá se dar pela constituição de uma Cooperativa (Freitas, 2012; Dagnino, 2014).

Com base no trabalho realizado, a Cooperativa possui um potencial que precisa ser mais bem trabalhado no que diz respeito à sua organização interna, tanto na produção quanto nos meios de colocação no mercado de seus produtos e os meios de controles necessários de ingresso e aplicação de recursos, fatos esses que podem ser superados pelos princípios do cooperativismo, assimilação da contribuição dos parceiros, vontade democrática dos cooperados e uma maior profissionalização dos administradores e dos profissionais envolvidos na organização. Isso, para que ela possa expandir de forma sustentável, criando laços rentáveis, duradouros e que justifiquem sua atuação enquanto organismo social com finalidade e essência de uma Tecnologia Social de Economia Solidária, superando sua natureza informal, hoje vinculada à Associação de Moradores local, visando à formalização enquanto Cooperativa de artesanato (Singer, 2002; Freitas, 2012; Dagnino, 2014; Pozzebon; Tello-Rozas; Heck, 2021).

Já os pontos que podem impactar negativamente no organismo constituindo-se sua fraqueza são a informalidade deste negócio, enquanto ser associativo, em este não pode comercializar sua produção em escala, nem firmar acordos comerciais pela sua natureza hoje associativa. Mas ainda foram apuradas as ameaças, que quase comprometeram até mesmo este trabalho, que são a pandemia do Covid-19 e o fato de produtos artesanais não se constituírem produtos de primeira necessidade, o que pode impactar mais se houver uma recessão mais severa no pós-pandemia. Todavia, esse conhecimento se bem trabalhado poderá se constituir como estratégia de novos negócios à cooperativa que poderá aproveitar essas informações e poderá oferecer produtos que não sofreram queda de venda, nem mesmo com a crise gerada pela pandemia.

Na cooperativa, resumidamente, pode-se depreender que algumas implementações necessárias já começam a ser executadas, mas algumas para se desenvolverem de forma plena, dependem da formalização do negócio.

Frisa-se que os pontos elencados dentro da Matriz *SWOT* foram aprovados pela Comissão de Implantação utilizando-se, principalmente, das seguintes ferramentas: Grupo

de *WhatsApp*, reuniões presenciais ou via *Google Meet*, além de telefonemas quando havia alguma incongruência de informação, ferramentas utilizadas devido à pandemia Covid-19 e o necessário distanciamento social imposto por lei ou por precauções sanitárias e poderão ser usadas como ferramentas estratégicas para melhoria organizacional na consecução dos objetivos sociais, econômicos, culturais e de sustentabilidade da Cooperativa.

Pretendeu-se, a partir da convivência com os cooperados, entender a situação do negócio, a natureza da TS, suas expectativas e necessidades, além da necessária interação entre a ciência e esses negócios.

O ganho principal que o projeto pretende trazer, pode-se deduzir, é a busca da regularização dessa TS. Com ela advém algumas vantagens, como podemos ver abaixo:

As vantagens de pertencer a um sistema cooperativista, vão além do amparo econômico e fiscal, sendo que, a principal delas é a oportunidade de indivíduos que antes estavam sozinhos, com menos condições de crescimento do negócio, em aumentarem sua competitividade e alavancarem suas rendas (Garcia; Weber, 2019, p. 218).

Os principais ganhos que virão dessa regularização serão:

1) **Cooperados:** os trabalhadores informais que trabalham na produção de seus artesanatos não possuem um local formalizado para comercialização desses artesanatos, e com a formalização, possuirão um local legalizado e específico para isso. Esses cooperados poderão contar com linhas de crédito para financiamento, para aquisição de matéria-prima, equipamentos, contratação de mão-de-obra e contar com um empreendimento formalizado legalmente, integrado ao sistema cooperativo, sistema esse que poderá contribuir para o desenvolvimento da Cooperativa. A Cooperativa poderá acessar projetos e ou recursos oferecidos para o desenvolvimento científico, tecnológico, empresarial ou de caráter inovador (Brasil, 2016; SEBRAE, 2018). Outro ganho será a centralização da venda de seus produtos artesanais, constituindo-se um referencial do artesanato para Guarapuava e região. Também se constitui em ganho, o fato de se poder trazer a este projeto parcerias, as quais poderão contribuir com treinamento, educação, formação aos cooperados, além de ser uma das fomentadoras ou incentivadoras à educação formal de seus membros e envolvidos. Talvez, constituindo-se esse último como o diferencial maior desse empreendimento (Freitas, 2012; Dagnino, 2014; Dagnino 2019).

2) **Clientes:** os consumidores de artesanato ganharão muito com o projeto, pois poderão adquirir produtos artísticos com um forte apelo social, sustentável e ecologicamente correto. Além de poderem contribuir positivamente para o desenvolvimento da arte, da cultura, da história local ou regional. Ainda mais, poderá contribuir para inovação, pelo caráter muitas vezes inédito das obras produzidas por esses trabalhadores. Sem contar que esses produtos serão adquiridos por um valor justo e com a preocupação da qualidade e satisfação do cliente (Andrejs; Auzina; Jankova, 2018).

3) **Funcionários:** os funcionários, eventualmente contratados, contarão com uma equipe voltada para a justiça social, preocupada com a formação de seus colaboradores, com seu desenvolvimento de forma mais completa possível, indo além da sua produção, proporcionando a busca pela realização pessoal de seus funcionários. Esses ganhos almejados para os futuros funcionários da cooperativa estão no cerne desses negócios, tanto dos cooperativos, quanto das Tecnologias Sociais (Freitas, 2012).

4) **Negócio:** As cooperativas contam com um sistema atrativo em relação à questão tributária, menos oneroso. Também os cooperados participarão dos ganhos e/ou resultados anualmente por meio de “sobras” proporcionalmente às suas quotas ou produção e comercialização na cooperativa. Estes negócios podem acessar recursos públicos por meio de projetos específicos de organismos públicos e/ou sociais (Garcia; Weber, 2019).

Com base no estudo de Freitas e Horst (2016) buscou-se parcerias para o projeto. Até mesmo porque nos conceitos que envolvem a TS elas são desenvolvidas com a participação coletiva para a resolução de problemas sociais, como por exemplo na melhoria das condições de qualidade de vida e na inclusão social da comunidade destinada (Freitas, 2012; Dagnino, 2014; Dagnino 2019).

Neste sentido Freitas e Horst (2016, p. 38) defendem que:

Considera-se, desta forma, que o processo inovativo, desenvolvido por meio das tecnologias sociais é uma experiência rica e com potencial transformador. Contudo, deve envolver a inclusão de vários atores, tais como a comunidade, ONG's, Poder Público, empresas privadas e principalmente universidades, de modo que se atinja o desenvolvimento sustentável.

A Cooperativa já contava com algumas parcerias, mas durante o trabalho o autor contribuiu com a TS buscando outras com a finalidade de contribuir com cursos, divulgação, possibilidade de incubação, assistência social, de acesso a políticas públicas, de assistência técnica, entre outras. Assim, buscou-se firmar (mesmo que informalmente) parcerias com outras instituições, sendo especificamente divididas em dois grupos: 1) Aqueles que já apoiavam o projeto e; 2) Aquelas que manifestaram o interesse em apoiar o desenvolvimento dessa, algumas ainda informalmente, que a partir da aprovação das partes interessadas receberão documento específico para formalização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tecnologia Social, por meio da interação social e de um conjunto de técnicas com metodologia que pode transformar a sociedade, têm como objetivo promover soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida da comunidade por elas impactada, isso com baixo custo de implantação e que seja replicável (Dagnino, 2014; SEBRAE, 2017; Dagnino, 2019).

O objeto deste estudo, Cooperativa de Artesanato Dourados, se enquadra como uma Tecnologia Social que tem como objetivo melhorar as condições de trabalho e renda de um grupo de 35 artesãs (Dagnino, 2014; SEBRAE, 2017; Dagnino, 2019). O presente trabalho teve como objetivo desenvolver a Matriz SWOT da Cooperativa Dourados conjuntamente entre universidade, cooperados, comunidade e parceiros, com técnicas administrativas para fins auxiliar na tomada de decisão, se a Cooperativa formaliza ou não seu negócio, hoje pertencente como projeto à Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho (Ambix), utilizando-se o CNPJ da Associação e suas características e natureza social.

Foram desenvolvidas algumas análises a partir da ferramenta gerencial Matriz SWOT durante o período de maio de 2020 a setembro de 2021. A forma de desenvolvimento conjunto se deu por meio de ferramentas virtuais, de visitas presenciais, de reuniões e de

contatos telefônicos, tudo isso com fundamento em pesquisas bibliográficas e documentais. Foi escolhida a *SWOT* por ser ela simples, acessível, podendo ser usada com finalidade gerencial, a qual evidenciou os pontos fortes, fracos e as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da Cooperativa para auxiliar na tomada de decisão da formalização ou não dessa Cooperativa.

Este material seguiu à Associação e aos membros cooperados para fins de tomada de decisão. Com a seguinte conclusão, que a continuidade do projeto por mais de 6 anos constituiu-se sua principal força. O ponto que mais impactou seu funcionamento, constituindo-se como ameaça foi a pandemia da Covid-19 e suas consequências presentes e futuras. Também, frisa-se que a ferramenta matriz *SWOT* serve para análises iniciais, pois foca-se mais na subjetividade do negócio, necessitando-se de outras ferramentas gerenciais que enfoquem os aspectos objetivos, tais como viabilidade econômica do negócio, sobretudo suas receitas, custos e despesas. Ao final dos estudos, apesar dos resultados deste, as cooperadas decidiram continuar no modelo associativo/informal devido aos impactos causados pela pandemia na estrutura administrativa da cooperativa, nas finanças dessa organização social entre outros.

As parcerias buscadas e fortalecidas durante o projeto, além dos estudos em grupo, assim como pelo fato do material produzido se constituir base para futuros estudos, talvez sejam os principais resultados obtidos durante a execução deste trabalho.

Diante do que foi apresentado, pode-se concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados, apesar das dificuldades impostas pelo COVID-19 e as especificidades do objeto de estudo, como caso único, vulnerável socialmente e ainda dependente de outra instituição comunitária. E, que possui pouca documentação formal para ser analisada, como Atas, controles contábeis e/ou financeiros, relatórios, etc.

REFERÊNCIAS

ADDOR, F.; LARICCHIA, C. R.; (ORGS.). **Incubadoras tecnológicas de economia solidária**. Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, 2018. Disponível em: <https://base.socioeco.org/docs/incubadoras-tecnologicas_v2_1ed2018_web.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.

AGÊNCIA BRASIL. IBGE: taxa de desemprego de jovens atinge 27,1% no primeiro trimestre. **EBC - Empresa Brasil de Comunicação**, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/ibge-taxa-de-desemprego-de-jovens-atinge-271-no-primeiro-trimestre>>. Acesso em: 16/09/2020.

ANDREJS, L.; AUZINA, A.; JANKOVA, L. Activity of Master Craftsmen in Latvia. **Proceedings of the 2018 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT"**, v. 9, n. 47, p. 108-114, 2018. Disponível em: <https://llufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2018/Latvia_ESRD_47_2018-514-523.pdf>. Acesso em: 14/10/2021.

ASSUNÇÃO, J.A.S.; RAMOS, Y.J.; SILVA, J.C.; SILVA, N.C.B.; OLIVEIRA, D.R. Integrated and sustainable agroecological production for medicinal plants: a proposal based on strategic for medicinal plants: a proposal based on strategic for medicinal plants: a proposal based

on strategic management. **Sustainability in Debate**, v. 12, n. 3, p. 51–100, 2022. <<https://doi.org/10.18472/SustDeb.v12n3.2021.39143>>

BERTONI, M.; CHIRUMALLA, K.; JOHANSSON, C. Social Technologies for Cross-Functional Product Development: SWOT Analysis and Implications. **45th Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 3918-3927, 2012. <<https://doi:10.1109/HICSS.2012.538>>

BRASIL. **Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971** - Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências., 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 10/09/2020.

BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera diversos dispositivos legais**, 11 janeiro 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 21/04/2021.

COSTA, T.R. **História e Doutrina cooperativista**. Maringá: UniCesumar, 2016. 177 p. ISBN 978-85-459-0323-9. Disponível em: <<https://biblioteca.faculdadeunimed.edu.br/phl84/pdf/Historiaedoutrinacooperativista.pdf#page=42>>. Acesso em: 22/08/2021. (Reimpresso em 2018).

DAGNINO, R. **Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas**. Campina Grande: Paraíba, 2014. 319 p. <<https://books.scielo.org/id/7hbdt>>

DAGNINO, R. **Tecnociência solidária: um manual estratégico**. Marília: Lutas anticapital, 2019. 161 p. <http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-7080_pt.html>

DAVE GRACE ASSOCIATES. **Measuring the size and scope of the cooperative economy – results of the 2014 Global Census on Co-operatives**, 2014. Disponível em: <<https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>>. Acesso em: 05/06/2021.

DEWANDARU, B.; VITASMORO, P. Role of Social Capital Strategies in Micro Small Medium. In: ABDULLAH, A. G., et al. **Proceedings of the Annual Conference on Social Sciences and Humanities - ANCOSH**. Malang: SciTePress, 2018. p. 415-418. Disponível em: <<https://www.scitepress.org/Link.aspx?doi=10.5220/0007421704150418>>. Acesso em: 17/10/2021.

DIREITO.LEGAL. **Direito.Legal**, 2017. Disponível em: <<https://direito.legal/direito-publico/origem-do-termo-economia/>>. Acesso em: 21/04/2021.

FENG, C.; LIAO, X. An overview of “Energy + Internet” in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 258, n. 120630, 2020. <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120630>>

FREITAS, C.C.G. **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: Um estudo sob a ótica da Adequação Sociotécnica**, 2012. 239 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/29679/R%20-%20T%20-%20CARLOS%20CESAR%20GARCIA%20FREITAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25/03/2020.

FREITAS, C.C.G.; HORST, L.V.M. Desenvolvimento sustentável e inovação Social: a reciclagem sob a perspectiva da tecnologia social. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 12, n. 26, p. 20-41, 2016.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Banco de Tecnologia Social**, 2020. Disponível em: <<http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/>>. Acesso em: 07/09/2020.

FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA. **Manual de cooperativismo agrícola**. Salvador: [s.n.], 2019. 152 p. ISBN 978-92-9072-893-1. Disponível em: <http://fidamercosur.org/claeh/images/2019/publicaciones/ManualCoopAgri_PT_finalweb.pdf>.

GARCIA, J.H.F.; WEBER, R.O. Estudo de Processos Trabalhistas em Cooperativas Agropecuárias da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria (RS), v. 6, n. 11, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HASENHÜTL, G. Perspectives of Craft in the Context of Design (Part 1). **15th Annual STS Conference Graz 2016–Critical Issues in Science, Technology and Society Studies**, Graz, 09-10, 2016. Disponível em: <<https://conference.aau.at/event/46/material/paper/12.pdf>>. Acesso em: 19/10/2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Desemprego na pandemia atinge maior patamar em agosto. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-desemprego-na-pandemia-atinge-maior-patamar-em-agosto>>. Acesso em: 06/08/2020.

KOWALSKA-PYZALSKA, A.; KOTT, J.; KOTT, M. Why Polish market of alternative fuel vehicles (AFVs) is the smallest in Europe? SWOT analysis of opportunities and threats. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 133, p. 110076, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110076>

KRUGH, M. Joy in Labour: The Politicization of Craft from the Arts and Crafts Movement to Etsy. **UTP Journals - University of Toronto Press**, Toronto, v. 44, n. 2, p. 281-301, 2014.

LEVINO, N.; MONTE, M.; COSTA, C.; FILHO, W. A Multi-Methodological Analysis of Jabuticaba's Supply Chain in an Agricultural Cooperative Production. **Logistics**, v. 6, n. 1, 2022. <<https://doi.org/10.3390/logistics6010005>>

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A.P.; FRANKLIN, M.A.; PEREZ G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico] Administração e contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. 106 p.

MORALES, J.; INUPAKUTIKA, D.; KAGHYAN, S.; AKOPIAN, D.; YIN, Z.; EVANS, M.; PARRA-MEDINA, D. Technology-based health promotion: Current state and perspectives in emerging gig economy. **Biocybernetics and Biomedical Engineering**, p. 825-842, 2019. <<https://doi.org/10.1016/j.bbe.2019.07.006>>

MORELLO, T.; SILVA, L.F. Is there a trade-off between efficiency and cooperativism? Evidence from Brazilian worker cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 2, p. 13, 2021. <<http://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100136>>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em 26/04/2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta books, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204605/cfi/4!/4/4@0.00:28.8>>. Acesso em: 25/06/2021.

POZZEBON, M.; TELLO-ROZAS, S.; HECK, I. Nourishing the social innovation debate with the social technology South American research tradition. **Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 32, p. 663-677, 2021. <<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00314-0>>

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. SEBRAE, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10/05/2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tecnologias sociais: como os negócios podem transformar comunidades**. SEBRAE, Cuiabá (MT), p. 31, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**, 12 julho 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21/04/2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Tudo o que você precisa saber para legalizar uma cooperativa. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-legalizar-uma-cooperativa,6e419bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10/05/2021.

ROSO, C.C. **Transformações na Educação CTS: uma proposta a partir do conceito de Tecnologia Social**, 190 p. [Tese] (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187060/PECT0346-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25/04/2021.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf>>. Acesso em: 06/06/2021.

SINGER, P. Entrevista com Paul Singer. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 2, p. 3-5, set. 2003.

SOBHANI, G.; IMTIAZ, N.; AZAM, S.; HOSSAIN, M. A framework for analyzing the competitiveness of unconventional modes of transportation in developing cities. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 137, p. 504-518, 2020. <<https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.02.001>>

TJAHJONO, A.; ADI INTYAS, C.; FATTAH, M. Mangrove Management Strategy for Sustainable Business based on Indonesian Ecological Products. **GeoJournal of Tourism and Geosites**, v. 43, n. 3, p. 1045–1055, 2022. <<https://doi.org/10.30892/gtg.43325-919>>

ZUCOLOTO, Graziela Ferrero; PEREIRA, Larissa de Souza. Tecnologias Sociais e Economia Solidária: Projetos Certificados pela Fundação Banco do Brasil. [S.l.]: **IPEA**, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8134/1/bmt_63_tecnologias.pdf>. Acesso em: 26/06/2020.