

Como fortalecer negócios inclusivos e comunitários?

*As experiências em incubação e
assessorias contínuas da Co-Labora*



Série
Cadernos de Impacto

Volume 2

Como fortalecer negócios inclusivos e comunitários?

*As experiências em incubação e
assessorias contínuas da Co-Labora*

Luís Fernando Iozzi Beitum
Daniel Yacoub Bellíssimo

*Veja os outros volumes da série
'Cadernos de Impacto'
Volume 1*

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Beitum, Luís Fernando Iozzi

Como fortalecer negócios inclusivos e
comunitários? [livro eletrônico] : as experiências em
incubação e assessorias contínuas da Co-Labora / Luís
Fernando Iozzi Beitum, Daniel Yacoub Bellíssimo ;
ilustração Yasmim Mariana Baia Silva. -- 1. ed. --
Ribeirão Preto, SP : Associação Instituto Terroá,
2025. -- (Cadernos de impacto ; v. 2)

PDF

Bibliografia

ISBN 978-65-996736-2-7

1. Assessoria empresarial 2. Comunidades
3. Cooperativas 4. Desenvolvimento territorial
5. Economia 6. Empreendedores 7. Negócios -
Planejamento 8. Planejamento estratégico 9. Sucesso
em negócios I. Bellíssimo, Daniel Yacoub. II. Silva,
Yasmim Mariana Baia. III. Título IV. Série.

25-295413.0

CDD-338.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Negócios : Empreendedorismo : Economia 338.7

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Créditos da publicação

Autores:

Luís Fernando Iozzi Beitum

Daniel Yacoub Bellíssimo

Revisão técnica:

Maria Luiza Benini

Patrícia Domingues Lacerenza

Leonel de Arruda Machado Luz

Thaís De Conti Travain

Diego de Freitas Espinoza

Apoio editorial:

Erlane Santos

Projeto gráfico e diagramação:

ALIS Design, Estratégia e Comunicação

Luana Alice Almeida Pereira

Paula Henderson Lobo

Yasmim Mariana Baia Silva

Coordenação institucional:

Instituto Terroá



Instituto
terroá

Sumário

	Apresentação – Cadernos de impacto	07
1	Negócios comunitários e inclusivos como motores de transformações sociais	09
2	O desafio da inclusão produtiva e da sustentabilidade	12
3	Apresentando a Co-labora: uma metodologia para o fortalecimento de negócios inclusivos e comunitários	14
4	Estratégias para fortalecer negócios comunitários e inclusivos	26
5	Experiências da Co-labora: Lições aprendidas na prática	31
	Caso 1: Cooperativas de Reciclagem – fortalecimento da gestão e inclusão produtiva	31
	Caso 2: Certificações, rastreabilidade e gestão da produção na cadeia do açaí	34
	Caso 3: Empreendedorismo jovem e inclusão econômica de migrantes e refugiados em Manaus	36
	Caso 4: Economia sustentável inclusiva no campo e na cidade – empreendedorismo comunitário e agricultura familiar	39
6	Impactos e Transformações: O que a Co-labora tem gerado?	43
7	O que aprendemos com essa trajetória?	47

8	Considerações finais	50
----------	-----------------------------	-----------

9	Referências Bibliográficas	51
----------	-----------------------------------	-----------

Apresentação

Cadernos de Impacto

Em 2025, o Instituto Terroá completa 10 anos de existência. Uma década de aprendizados, de atuação em diversos territórios, de projetos transformadores e de parcerias fundamentais. São 10 anos construindo, junto com comunidades, organizações e diferentes setores, caminhos para um desenvolvimento mais sustentável e regenerativo. A cada novo projeto, a cada iniciativa coletiva, reafirmamos nosso compromisso em fortalecer redes, impulsionar negócios inclusivos, fomentar a cidadania ativa e estruturar impactos reais e duradouros.

Chegamos a um momento de consolidação desses aprendizados. Mais do que acumular experiências, agora temos a oportunidade de sistematizar o que realmente faz a diferença nos territórios e compartilhar estratégias que ampliam e estruturam o impacto. Com isso, nasce esta série de cadernos especiais, um conjunto de materiais que organizam e aprofundam as metodologias, tecnologias sociais e abordagens que o Instituto Terroá desenvolveu e aprimorou ao longo da última década.

Cada caderno se dedica a um eixo central da nossa atuação, abordando temas que, embora apresentados separadamente, estão profundamente conectados. Discutimos a **facilitação e articulação para o desenvolvimento territorial sustentável**, explorando abordagens como o Terrarium – 7 Passos para Transformação Territorial. Também aprofundamos metodologias participativas para **diagnóstico e planejamento**, como a Régua do Desenvolvimento Territorial Sustentável e a Escala de Maturidade para Negócios Inclusivos e Comunitários. Abordamos o **fortalecimento de negócios comunitários e inclusivos**, destacando a metodologia Co-Labora e seu papel na construção de cadeias produtivas mais justas e sustentáveis. A **rastreabilidade e a transparência** também são temas centrais, com destaque para ferramentas digitais como o Confiaprod, que garantem processos produtivos mais seguros e confiáveis. Além disso, tratamos das

arquiteturas de facilitação de Redes multi atores como estratégia para impacto coletivo. Por fim, exploramos as múltiplas abordagens da **Cidadania Ativa**, e como metodologias como o Programa Jovens Transformadores e outras são fundamentais para fortalecer a participação social e conectar comunidades ao Estado, impulsionando políticas públicas que ampliem a qualidade de vida e o bem viver. Esses temas se entrelaçam e formam, juntos, a grande tese do Instituto Terroá para impulsionar transformações sustentáveis e regenerativas nos territórios.

Essa série de cadernos foi pensada para sistematizar e compartilhar essa visão integrada. De forma didática, abordamos cada tema separadamente, mas sempre reforçando a interconexão entre eles. Afinal, desenvolver territórios de forma sustentável e regenerativa exige múltiplas abordagens que conversem entre si, gerando um impacto mais estruturado e duradouro. Ao longo dessas páginas, esperamos contribuir para que mais pessoas, organizações e redes possam se inspirar, adaptar e aplicar esses conhecimentos, ampliando ainda mais o alcance e a efetividade dessas estratégias. Afinal, o caminho para um desenvolvimento verdadeiramente transformador se constrói com colaboração, aprendizado contínuo e um compromisso genuíno com as pessoas e os territórios.





1 Negócios comunitários

e inclusivos como motores de transformações sociais

Negócios comunitários e inclusivos desempenham um papel fundamental na construção de economias mais justas, sustentáveis e resilientes. Eles envolvem tanto associações e cooperativas ligadas à agricultura familiar, ao extrativismo e a povos e comunidades tradicionais quanto pequenos empreendedores em contextos urbanos, como periféricos, migrantes e catadores de materiais recicláveis.

São definidos como iniciativas econômicas, coletivas, familiares ou individuais, que atuam a partir de um forte vínculo com seus territórios, respondem a demandas sociais ou ambientais e geram trabalho e renda com base em princípios de solidariedade, sustentabilidade, justiça e inclusão.

O que une esses negócios é a sua capacidade de impacto não apenas de maneira individual, familiar ou coletiva, mas para territórios vulnerabilizados e marginalizados; bem como sua capacidade de estruturar modelos de desenvolvimento local alinhados às realidades das comunidades.

No entanto, essas iniciativas frequentemente enfrentam desafios estruturais que limitam seu crescimento e sua consolidação. A falta de acesso a crédito, a dificuldade de inserção em mercados justos, a sobrecarga de lideranças comunitárias que acumulam múltiplas funções e a ausência de suporte técnico contínuo são algumas das barreiras que podem comprometer sua sustentabilidade.

Diante dessa realidade, a metodologia **Co-Labora** tem sido aplicada para fortalecer

negócios comunitários e inclusivos, garantindo que esses empreendimentos se desenvolvam com autonomia e sustentabilidade.

Diante dessa realidade, a metodologia **Co-Labora** tem sido aplicada para fortalecer negócios comunitários e inclusivos, garantindo que esses empreendimentos se desenvolvam com autonomia e sustentabilidade. O modelo combina assessoria contínua, desenvolvimento organizacional e estratégias para conexão com redes produtivas, potencializando o impacto econômico e social dessas iniciativas.

Como este caderno contribui para esse debate?

A partir das experiências da Co-Labora em fortalecimento de negócios comunitários e inclusivos, este caderno busca responder:

- * **Quais estratégias são mais eficazes para fortalecer negócios comunitários e inclusivos?**
- * **Como garantir a sustentabilidade financeira e organizacional desses empreendimentos?**
- * **Qual o papel das redes produtivas, das políticas públicas e do investimento social na viabilização desses negócios?**
- * **Como criar um modelo de assessoria que respeite a autonomia dos empreendedores, sem gerar dependência?**

Para quem é este caderno?

Este material é voltado para empreendedores sociais, incubadoras, gestores públicos, investidores sociais e pesquisadores, além de todas as pessoas e organizações interessadas em promover modelos de desenvolvimento econômico que combinem sustentabilidade, inclusão e impacto social.



2 O desafio da inclusão produtiva e da sustentabilidade

A inclusão produtiva tem sido amplamente reconhecida como um dos caminhos mais eficazes para a redução da pobreza e a promoção do desenvolvimento sustentável. No entanto, garantir que negócios comunitários e inclusivos se consolidem e se tornem sustentáveis a longo prazo ainda é um desafio em muitas regiões do Brasil.

Por que negócios comunitários e inclusivos enfrentam dificuldades para se manter e crescer?

Muitos empreendimentos nascem da necessidade – seja como alternativa ao desemprego ou como estratégia de organização coletiva para enfrentar desafios socioeconômicos. No entanto, a maioria enfrenta **dificuldades estruturais que comprometem sua viabilidade e permanência no mercado**. Entre os principais desafios, destacam-se:

* **Baixa estruturação e dificuldade na gestão**

Muitos negócios iniciam sem uma base organizacional sólida, enfrentando dificuldades para definir papéis, formalizar processos e garantir sustentabilidade financeira.

* **Falta de acesso a crédito e capital semente**

Sem garantias formais e histórico financeiro, microempreendedores, cooperativas e associações frequentemente encontram dificuldades para acessar financiamento, impedindo investimentos essenciais para seu crescimento.

* **Mercados restritos e dependência de intermediários**

Negócios comunitários muitas vezes operam em mercados informais ou locais, sem

acesso a compradores institucionais, redes de comercialização e certificações que poderiam agregar valor aos seus produtos e serviços.

Baixo conhecimento sobre políticas públicas e incentivos

Muitas iniciativas desconhecem as oportunidades de fomento disponíveis, como programas de compras públicas (Programa de Aquisição de Alimentos - PPA e Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE).

Falta de suporte técnico e assessoria contínua

Capacitações pontuais são importantes, mas não suficientes. Sem um acompanhamento mais estruturado, os empreendedores enfrentam dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos e adaptar seus modelos de negócios às mudanças de mercado.

Fragilidade na governança e na participação coletiva

Empreendimentos comunitários precisam de estruturas de governança claras e participação ativa dos membros. A ausência de mecanismos bem definidos pode gerar conflitos internos e comprometer a continuidade do negócio.

Desigualdades de Gênero, Raça e Geração

Negócios comunitários e inclusivos são frequentemente liderados por mulheres, pessoas negras, indígenas e jovens de territórios periféricos e rurais. No entanto, esses grupos enfrentam barreiras adicionais, como acesso desigual a financiamento, dificuldades para ocupar espaços de decisão e a necessidade de conciliar múltiplas responsabilidades, como trabalho, cuidado com a família e participação comunitária. O racismo estrutural e o sexismo limitam oportunidades e ampliam os desafios da formalização, da comercialização e do crescimento desses negócios. Além disso, a juventude, especialmente em contextos de vulnerabilidade, encontra obstáculos para acessar redes de apoio e capacitações adequadas, o que pode dificultar seu protagonismo e permanência no desenvolvimento desses empreendimentos.

Essas barreiras acabam levando muitos negócios promissores a se desestruturarem ou permanecerem em um ciclo de sobrevivência, sem conseguir expandir seu impacto ou garantir sustentabilidade a longo prazo.

3 Apresentando a Co-Labora

uma metodologia para o fortalecimento de negócios inclusivos e comunitários

O fortalecimento de negócios comunitários e inclusivos exige mais do que capacitações pontuais ou acesso a crédito. É necessário um modelo estruturado que combine **assessoria contínua, fortalecimento de redes e desenvolvimento organizacional e pessoal**, garantindo autonomia e sustentabilidade a longo prazo.

Foi com esse propósito que nasceu a **Co-Labora**, uma tecnologia social desenvolvida para incubar e fortalecer negócios inclusivos e comunitários, promovendo o desenvolvimento territorial sustentável e a economia solidária. Ela deriva de uma parceria do Instituto Terroá com experiências da incubadora Co-Labora ITES (Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Sociais e Solidários), iniciativa de professoras e pesquisadores da USP campus Ribeirão Preto.

Desde sua criação, a Co-Labora já apoiou mais de 85 empreendimentos, beneficiando diretamente:

**Micro
empreendedores**

Cooperativas

**Redes
Produtivas**

**Associações
Comunitárias**

**E EM DIFERENTES
SETORES:**

**Agricultura
Familiar**

**Turismo de
Base Comunitária**

**Reciclagem e
Economia Circular**

Sociobiodiversidade

**Empreendedorismo
Periférico e
Economia Criativa**

**Artesanato e Produção
Cultural Comunitária**

**Empreendedorismo de
Migrantes e Refugiados**

**Produção Agroecológica
e Orgânica**

**Serviços e
Comércio Solidário**

**Gastronomia e
Alimentação Coletiva**

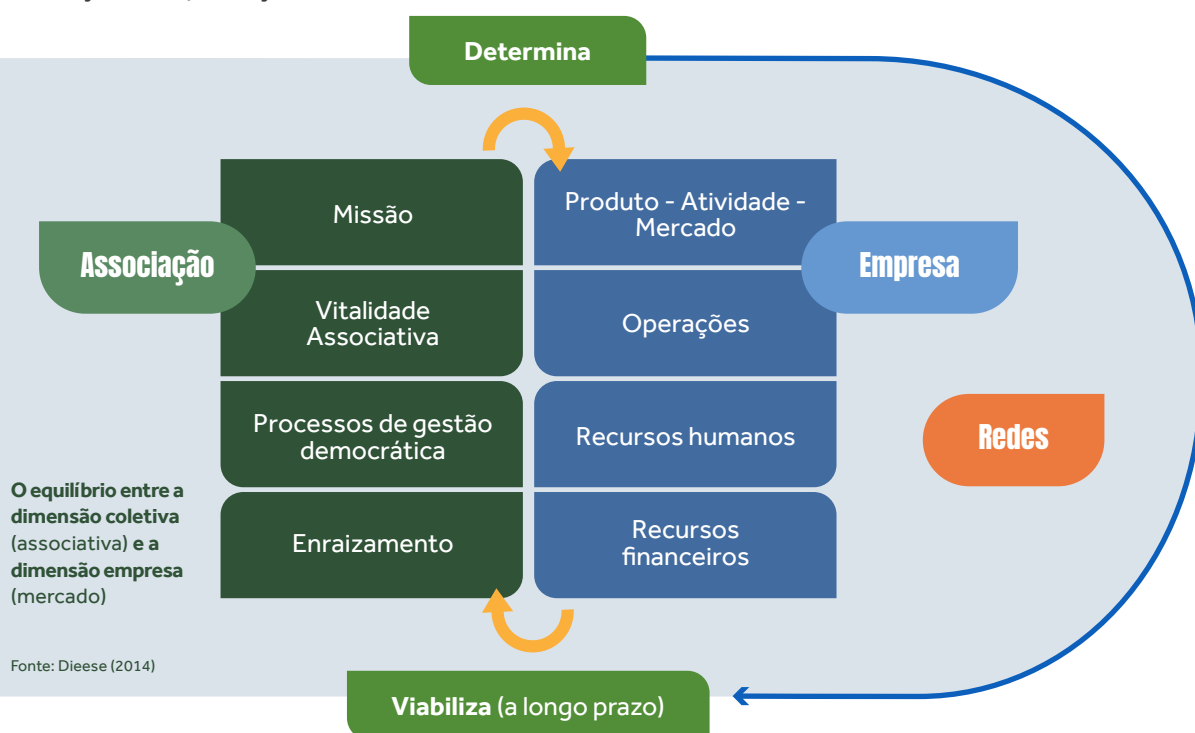
**Geração de Renda para
Mulheres e Economia do Cuidado**

Como a Co-Labora funciona?

A Co-Labora se diferencia das incubadoras tradicionais por seu modelo prático, adaptável e baseado no "fazer junto". Em vez de apenas oferecer treinamentos teóricos, a incubação ocorre por meio de assessoria contínua, com foco na construção coletiva da autonomia do negócio.

*A tecnologia social de incubação Co-Labora pressupõe que, para que um empreendimento se torne sustentável e inclusivo, é necessário sinergia entre seus **aspectos associativos** (missão, vitalidade associativa, gestão democrática e enraizamento comunitário) e seus **aspectos empresariais ou de gestão técnica** (produto e marketing, atividades, processos, mercado, operações, recursos humanos e recursos financeiros). O fortalecimento dos aspectos associativos viabiliza o bom funcionamento dos aspectos empresariais ao mesmo tempo em que o aprimoramento técnico das áreas empresariais viabiliza a empresa a longo prazo.*

A figura abaixo demonstra os pontos focais a serem considerados no âmbito das formações e capacitações:



O processo de incubação segue quatro etapas fundamentais, cada uma delas desenhada para fortalecer os empreendimentos de forma progressiva:

1º APROXIMAÇÃO: Pré-incubação: construindo a Base



Objetivo: Compreender o estágio do empreendimento e planejar sua estruturação.

- * Aproximação, apresentações e engajamento e fortalecimento de vínculo inicial junto ao grupo/empreendedor, bem como o alinhamento de expectativas, conceitos e valores;
- * Diagnóstico inicial e desenho do modelo de negócios inicial;
- * Mapeamento dos atores locais e a relação com os grupos/empreendedores;
- * Alinhamento da governança e das expectativas do grupo ou dos microempreendedores;
- * Aplicação da Escala de Maturidade de Negócios Inclusivos para traçar um plano de ação;
- * Planejamento da incubação, a partir de um termo construído e assinado de forma conjunta.

2º ESTRUTURAÇÃO: Organização e modelagem do negócio



Objetivo: Criar bases sólidas para o crescimento sustentável.

- * Estudo de viabilidade econômico-operacional
- * Definição da estrutura organizacional e dos papéis e funções
- * Revisão/ definição dos processos produtivos e de gestão adm-financeira
- * Planejamento financeiro e acesso a microcrédito/capital semente.
- * Conexão inicial com mercados e redes produtivas.

3º CONSOLIDAÇÃO: Aceleração e expansão



Objetivo: Fortalecer a comercialização e garantir autonomia.

- * Intensificação da assessoria contínua ao empreendimento;
- * Aplicação de metodologias de gestão democrática e governança associativa;
- * Acesso a políticas públicas, como o PNAE, o PRONAF, o PAA, entre outras;
- * Implementação de estratégias de comercialização e rastreabilidade (uso do ConfiáProd, por exemplo);
- * Estímulo à integração sociocultural a partir das especificidades do próprio território.

4º DESINCUBAÇÃO: Sustentabilidade e continuidade



Objetivo: Garantir a autonomia do empreendimento a longo prazo.

- * Assessorias pontuais, treinamento e mentoria às lideranças do empreendimento para condução de seu planejamento estratégico;
- * Conexão definitiva com comunidades, territórios, redes e parcerias estratégicas;
- * Implementação de mecanismos de autogestão financeira e reinvestimento;
- * Monitoramento de impacto e desenvolvimento territorial.

Etapas – Ciclo Completo

1

PRÉ-INCUBAÇÃO

- Diagnóstico *
- Criação de vínculos e confiança *
- Aplicação da "Escala da Maturidade" *
- Planejamento macro: construção de sonhos e do caminho coletivo *

(~2-5 MESES)



2

ESTRUTURAÇÃO

- * Plano de ação
- * Desenho de processos
- * Desenho de organograma e papéis
- * Formação em associativismo /cooperativismo e trabalho coletivo
- * Formações em competências socioemocionais
- * Primeiras assessorias contínuas e implementação de processos

(~6 MESES)



3

CONSOLIDAÇÃO

- Assessoria constante *
- Formação constante nas áreas de gestão *
- Implementação de sistemas de gestão/produção *
- Apoio em tomadas de decisão e relações humanas *
- Planejamento estratégico *

(~6 MESES)



4

DESINCUBAÇÃO

- * "Passagem de bastão"
- * Mentoria para as lideranças na gestão e execução de seus planos de trabalho
- * Inserção em Redes Setoriais e ações de Desenvolvimento Territorial

(~6 MESES)



Observação: Os tempos de duração indicados para cada etapa da metodologia Co-Labora representam uma média baseada em experiências anteriores. No entanto, esses prazos podem variar conforme as condições específicas de cada território, o nível de maturidade do empreendimento, a complexidade do contexto e o grau de envolvimento dos parceiros locais.

O que diferencia a Co-Labora?

Metodologia participativa e aprendizado aplicado

O "fazer junto" permite que os negócios se fortaleçam na prática, sem depender apenas de treinamentos teóricos.

Foco na autonomia organizacional

O apoio técnico não se limita à operação do negócio, mas inclui governança, liderança e autogestão, garantindo que os empreendimentos se sustentem a longo prazo.

Integração com políticas públicas e redes produtivas

A Co-Labora conecta empreendimentos a oportunidades concretas, como programas governamentais, certificações e parcerias de mercado.

Integração com políticas públicas e redes produtivas

A metodologia já foi aplicada em cooperativas de catadores, redes da sociobioeconomia, associações rurais, turismo de base comunitária, microempreendedores periféricos e refugiados.

Uso de tecnologias para rastreabilidade e governança

Ferramentas como o ConfiaProd permitem a transparência e o fortalecimento de cadeias produtivas sustentáveis.

Ciclo de incubação

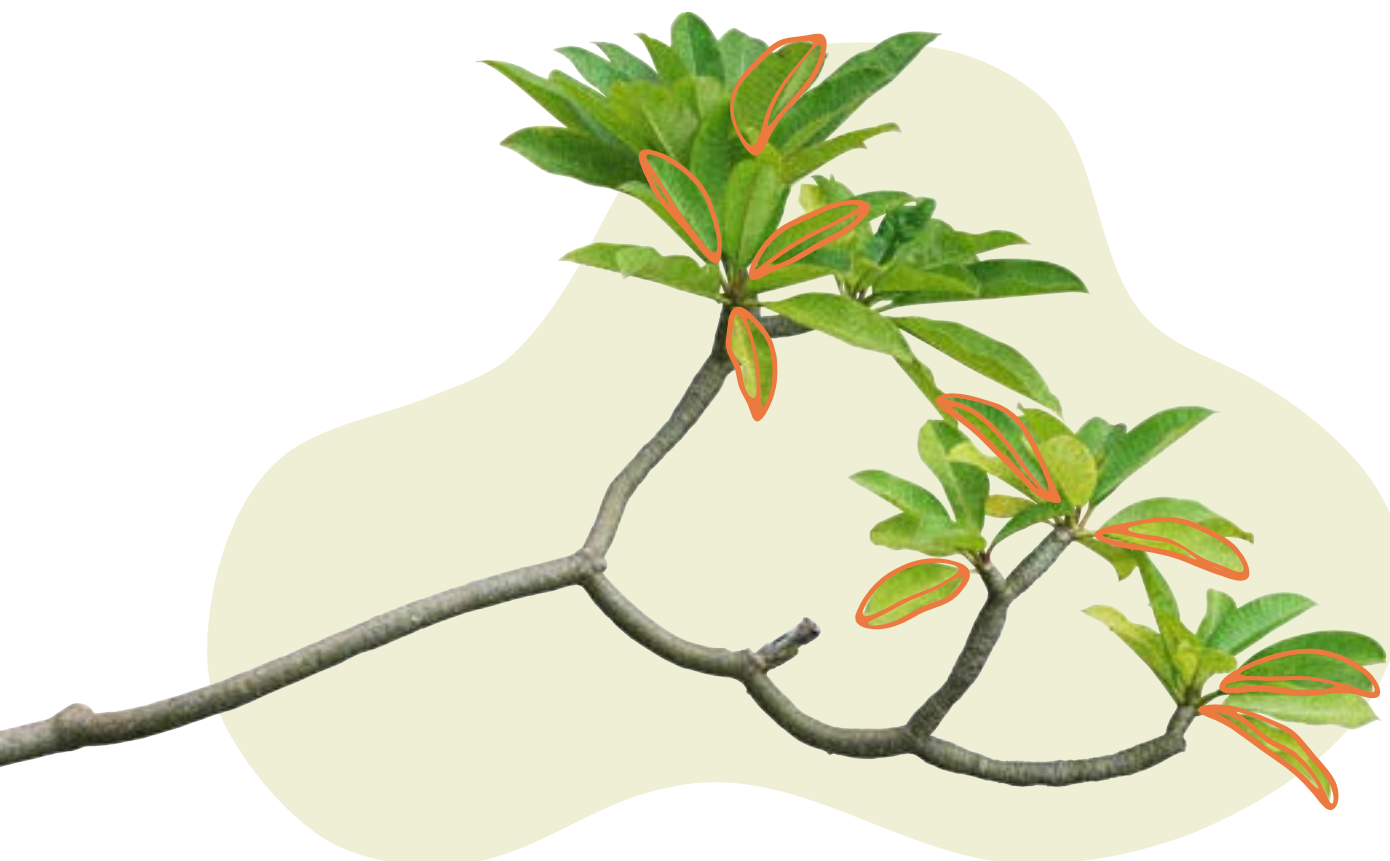


- * Autonomia organizacional
- * Crescimento da renda e da organização
- * Fortalecimento de redes e do tecido social
- * Inclusão produtiva com justiça social
- * Desenvolvimento territorial regenerativo



A Co-Labora foi reconhecida pelo Prêmio da Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais (2021), na categoria "Meio Ambiente e Renda" e integra a rede "Transforma", acervo digital criado pela Fundação BB que reúne centenas de metodologias reconhecidas por promoverem a solução de problemas socioambientais presentes em comunidades brasileiras.

A Co-Labora tem sua origem na dissertação de mestrado intitulada "Empreendimentos Econômicos Solidários: Sistematização da Experiência de Formação da Incubadora Co-Labora", desenvolvida por Daniel Bellíssimo, um dos fundadores do Instituto Terroá. Essa dissertação representou o ponto de partida para a criação da Co-Labora como uma metodologia prática e eficaz de apoio a empreendimentos econômicos inclusivos e solidários.





4 Estratégias para fortalecer *negócios comunitários e inclusivos*

Agora que entendemos como a Co-Labora funciona e seus diferenciais, é fundamental detalhar as estratégias que garantem que negócios inclusivos e comunitários não apenas sobrevivam, mas prosperem a longo prazo.

Fortalecer negócios comunitários vai além de oferecer capacitações e microcrédito.

É preciso estruturar um modelo de suporte contínuo à gestão organizacional e à equipe envolvida, que conecte os empreendimentos a redes produtivas, mercados, políticas públicas e instrumentos de governança que garantam sua sustentabilidade.

A seguir, apresentamos **as principais estratégias utilizadas na metodologia da Co-Labora**, que têm se mostrado eficazes na incubação e fortalecimento de negócios coletivos.

A) Diagnóstico e Modelagem do Negócio

O primeiro passo para fortalecer um negócio inclusivo é entender sua realidade e **identificar os principais desafios e oportunidades**.

- ✱ **Aplicação da Escala de Maturidade de Negócios Inclusivos** — Ferramenta que permite avaliar o estágio de desenvolvimento do negócio e definir um plano de ação personalizado.

✱ **Modelagem adaptada ao contexto da economia solidária** — O desenho do negócio precisa considerar dinâmicas coletivas, autogestão e modelos de produção associados à base comunitária.

✱ **Formalização progressiva** — Muitos negócios começam na informalidade e precisam de um plano estruturado para registro, acesso a crédito e certificações, por exemplo.

Exemplo na prática: Cooperativas de reciclagem assessoradas pela Co-Labora passaram por um processo de **diagnóstico e reestruturação organizacional**, garantindo melhor distribuição de funções e acesso a programas públicos de fomento.

B) Governança e Gestão Participativa

Uma das principais fragilidades dos negócios comunitários está na **gestão coletiva e na governança democrática**. Muitas iniciativas falham porque não há clareza na tomada de decisões e na distribuição de responsabilidades.

✱ **Definição de papéis e responsabilidades** — Criação de organogramas participativos para garantir que cada membro compreenda sua função no empreendimento.

✱ **Modelos de gestão democrática** — Implementação de ferramentas que fortaleçam a participação ativa dos membros, evitando concentração de poder e conflitos internos.

✱ **Cultura da transparência e confiança** — Métodos para garantir que todos os envolvidos tenham acesso às informações financeiras, operacionais e comerciais.

Exemplo na prática: Redes de empreendedoras periféricas assessoradas pela Co-Labora desenvolveram **estruturas de governança horizontal**, garantindo maior estabilidade e compromisso dos membros a longo prazo.

C) Conexão com especialistas e redes produtivas

Negócios inclusivos não devem atuar isoladamente. A conexão com **redes produtivas e cadeias de valor sustentáveis** amplia suas oportunidades de comercialização e fortalece sua presença no mercado.

- * **Mapeamento de oportunidades em cadeias produtivas estratégicas** — Conectar negócios comunitários a mercados formais, certificações e redes de comércio justo.
- * **Fortalecimento de articulações setoriais** — Criar ou fortalecer redes de empreendimentos que compartilham insumos, clientes e conhecimentos. Como exemplo concreto, a criação e a participação em feiras culturais, da agricultura familiar ou de economia solidária.
- * **Intermediação com políticas públicas e compras governamentais** — Ampliar o acesso a programas como PAA e PNAE, que garantem demanda contínua para produtos de pequenos produtores e cooperativas.
- * **Conexão com especialistas** — Proposição de mentorias, treinamentos e assessorias específicas com especialistas em diferentes temáticas que sejam necessárias ao fortalecimento do empreendimento (ex.: agricultura regenerativa, ecosaneamento, finanças, design de produtos etc).

Exemplo na prática: facilitação para a conexão entre empreendimentos agroextrativistas da Amazônia e empresas privadas, com foco em preços justos e contratos mais vantajosos.

D) Estratégias de comercialização e acesso a mercados

A viabilidade econômica dos negócios comunitários depende da criação de estratégias de comercialização sustentáveis. Sem acesso a mercados formais, muitos empreendimentos permanecem limitados a nichos informais de baixo retorno.

- * **Diversificação de canais de venda** — Estímulo a modelos múltiplos e diretos de comercialização (feiras, e-commerce, grupos de consumo), reduzindo a dependência de intermediários e ampliando acesso aos circuitos curtos de comercialização.
- * **Estratégias de precificação e agregação de valor** — Desenvolvimento de marcas coletivas, certificações e selos de qualidade para aumentar o valor percebido dos produtos e serviços.
- * **Criação de plataformas coletivas de venda** — Uso de marketplaces comunitários e redes de distribuição colaborativas.

Exemplo na prática: Agricultores assessorados pela Co-Labora desenvolveram estratégias de venda direta, garantindo melhores margens de lucro e fidelização de clientes.

E) Financiamento e sustentabilidade financeira

A viabilidade econômica dos negócios comunitários depende da criação de estratégias de comercialização sustentáveis. Sem acesso a mercados formais, muitos empreendimentos permanecem limitados a nichos informais de baixo retorno.

- ✱ **Acesso a microcrédito e capital semente** — Criação de mecanismos de financiamento coletivo e microcrédito adaptado às realidades dos negócios inclusivos.
- ✱ **Fomento ao reinvestimento e crescimento sustentável** — Desenvolvimento de estratégias para uso responsável dos recursos financeiros, garantindo reinvestimento na estruturação do negócio.
- ✱ **Parcerias com investidores sociais e fundos de impacto** — Conectar empreendimentos a financiadores comprometidos com modelos econômicos inclusivos e sustentáveis.

Exemplo na prática: Cooperativas e microempreendedores assessorados acessaram **capital semente** que permitiu a compra de equipamentos e melhoria da infraestrutura produtiva ou de serviços.

F) Uso de tecnologia para fortalecimento e transparência

A digitalização pode ser um diferencial competitivo para negócios comunitários, garantindo rastreamento de produtos, transparência na gestão e melhor controle financeiro.

- ✱ **Implementação de sistemas de rastreabilidade e certificação digital** — Ferramentas como o ConfiaProd permitem o monitoramento da cadeia produtiva e aumentam a confiabilidade do produto no mercado.
- ✱ **Uso de plataformas digitais para comercialização** — Estratégias de e-commerce e vendas coletivas via redes sociais e marketplaces comunitários.

✱ **Ferramentas para gestão financeira e governança digital** — Sistemas acessíveis para controle financeiro, organização de processos internos e tomada de decisão coletiva.

Exemplo na prática: Empreendimentos assessorados implementaram **sistemas de rastreabilidade digital** que facilitaram a venda de produtos certificados para novos mercados.





5 Experiências da Co-Labora

lições aprendidas na prática

Após explorarmos as principais estratégias para o fortalecimento de negócios comunitários e inclusivos, é fundamental ver como essas estratégias se aplicam na prática.

A experiência da Co-Labora na incubação e assessoria de negócios inclusivos têm gerado impactos concretos em diversos territórios do Brasil, desde redes de catadores de materiais recicláveis até empreendimentos agroextrativistas da Amazônia. Cada caso traz aprendizados valiosos sobre os desafios e soluções na construção de modelos sustentáveis de economia solidária.

A seguir, apresentamos **quatro experiências concretas** que demonstram como a metodologia da Co-Labora tem contribuído para transformar a realidade de negócios inclusivos.

CASO 1

Cooperativas de Reciclagem – fortalecimento da gestão e inclusão produtiva

Local: Itaú de Minas, MG | Poços de Caldas, MG | Sertãozinho, SP | Ribeirão Preto, SP

Sector: Reciclagem, Economia Circular e Inclusão Socioprodutiva

A cadeia de reciclagem no Brasil é um dos principais exemplos de economia circular e inclusão produtiva, mas as cooperativas de catadores enfrentam desafios estruturais que dificultam sua sustentabilidade e crescimento. O Instituto Terroá, por meio da Co-Labora, tem atuado no fortalecimento dessas organizações, promovendo melhorias na

governança, estruturação financeira, diversificação comercial e acesso a políticas públicas.

As experiências demonstram o impacto da assessoria técnica e da organização coletiva na valorização do trabalho dos catadores e na ampliação da reciclagem como alternativa econômica e ambientalmente sustentável.

Parcerias: Associação dos Agentes Ambientais de Itaú de Minas (AAGAIM), Cooperativa de Recicladores de Sertãozinho (CORSERTA), Cooperativa Mãos Dadas, Rede de Catadores do Sul e Sudeste de Minas Gerais (Rede Sul), Instituto Votorantim e Votorantim Cimentos, Veja, Ação Reciclar, Reciclanep, Unicap.



Principais Ações Implementadas:

- ✱ **Assessoria para fortalecimento da governança e gestão interna**, incluindo planejamento financeiro, organização de rotinas administrativas e aprimoramento da transparência na tomada de decisões;
- ✱ **Elaboração e formalização de contratos e acordos institucionais**, garantindo segurança jurídica e previsibilidade na relação com prefeituras e empresas;
- ✱ **Implementação de ferramentas de gestão financeira e administrativa**, promovendo maior autonomia dos cooperados na gestão dos recursos;

- * **Treinamentos e capacitações em economia solidária e autogestão**, fortalecendo a cultura cooperativa e a valorização do trabalho coletivo;
- * **Apoio à comercialização e diversificação de mercados**, incluindo aproximação com geradores de resíduos e articulação com redes de compra e venda de recicláveis;
- * **Investimentos em infraestrutura**, como aquisição de prensas, equipamentos de proteção individual (EPIs) e melhorias em espaços de trabalho;
- * **Educação ambiental e mobilização territorial**, promovendo o engajamento da comunidade na coleta seletiva e na valorização da reciclagem como atividade econômica e socioambiental;
- * **Acompanhamento da transição para modelos de autogestão**, incentivando a participação ativa dos cooperados na tomada de decisões estratégicas.

Resultados Alcançados:

Aumento na renda dos cooperados — AAGAIM teve um crescimento na remuneração média dos associados, saindo de **R\$ 473,38 em 2019 para picos de R\$ 1.700,00 em 2021 e 2022**. Na CORSERTA, a renda da cooperativa **dobrou ao longo do período de assessoria**.

Retomada e ampliação da coleta seletiva e triagem de resíduos, promovendo maior produtividade e melhores condições de trabalho.

Maior formalização e estruturação das cooperativas, incluindo contratos de longo prazo com prefeituras e reconhecimento institucional.

Diversificação na comercialização dos materiais recicláveis, reduzindo a dependência de intermediários e aumentando a margem de lucro.

Criação de espaços de diálogo e fóruns comunitários, promovendo a defesa de políticas públicas para a valorização da reciclagem.

Promoção da transparência e do engajamento interno, garantindo melhor distribuição de recursos e participação ativa dos cooperados.



Lição aprendida: O fortalecimento da gestão e da governança e o acesso a políticas públicas é essencial para garantir que as cooperativas não apenas sobrevivam, mas cresçam e conquistem autonomia no mercado de reciclagem, transformando o trabalho dos catadores em uma alternativa econômica digna e sustentável.

CASO 2

Certificações, rastreabilidade e gestão da produção na cadeia do açaí

Local: Arquipélago do Bailique e Beira-Amazonas, AP

Sector: Sociobioeconomia e fortalecimento de cadeias produtivas comunitárias

A Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) é um exemplo de como a organização comunitária pode impulsionar a valorização da sociobiodiversidade amazônica, fortalecer a economia local e garantir mercados sustentáveis para produtos como o açaí.

Desde 2018, a metodologia da Co-Labora tem sido aplicada para estruturar e aprimorar a gestão, certificação e rastreabilidade da cooperativa, promovendo maior transparência na cadeia produtiva e garantindo acesso a mercados diferenciados.

A parceria entre o Instituto Terroá e a Amazonbai, por meio do projeto "Fomento a Economias Comunitárias Inclusivas no Amapá", com diversos parceiros e financiadores, resultou em avanços significativos na governança da cooperativa, na implementação de ferramentas digitais e no fortalecimento da comercialização do açaí manejado de forma sustentável.

Parcerias: Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), Fundo JBS pela Amazônia e Porticus.



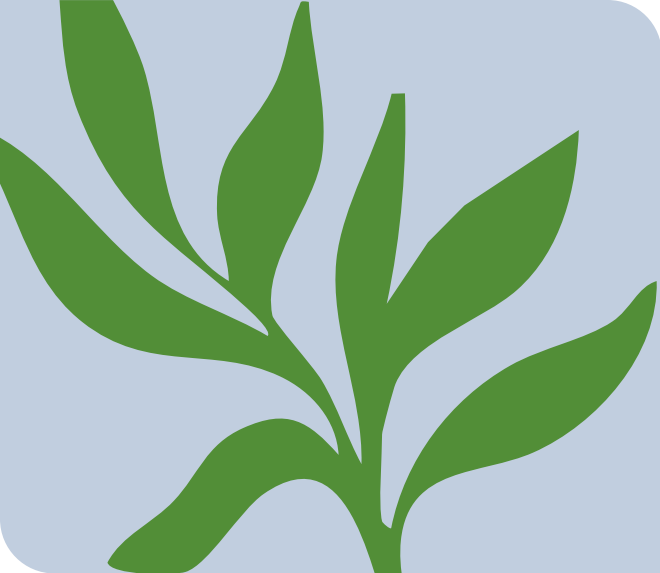
Principais Ações Implementadas:

- * **Implementação e aprimoramento do Sistema Integrado de Certificações**, permitindo a unificação e o monitoramento das exigências para certificações FSC® (Manejo Florestal, Cadeia de Custódia e Serviços Ecossistêmicos), Orgânica e Vegana;
- * **Desenvolvimento e aplicação do Sistema de Rastreabilidade do Açaí**, garantindo transparência e confiabilidade na cadeia produtiva;
- * **Implantação do Confiaprod**, como um sistema digital para coleta de dados de monitoramento e rastreabilidade, resultando em um painel interativo que permite a sistematização de informações e a rastreabilidade de 100% da produção;
- * **Aplicação da Escala de Maturidade para Empreendimentos da Sociobiodiversidade**, identificando desafios e gargalos em diferentes dimensões da cooperativa e orientando seu planejamento estratégico;
- * **Apoio à gestão organizacional e fortalecimento da governança da Amazonbai**, com assessoramento contínuo e formação de lideranças;
- * **Capacitação e assessoria para monitores comunitários**, responsáveis por garantir a conformidade com os critérios de certificação e realizar acompanhamento dos produtores;
- * **Apoio na replicação do Protocolo Comunitário do Bailique no território do Beira-Amazonas**, promovendo engajamento e ampliação da base de produtores da Amazonbai;
- * **Apoio ao fortalecimento da agroindústria**, garantindo que os processos estejam em consonância com padrões de boas práticas de produção e de rastreabilidade.

Resultados Alcançados:

Rastreabilidade completa da produção de açaí, aumentando a transparência e fortalecendo a comercialização com mercados diferenciados.

Manutenção e ampliação do portfólio de certificações — A cooperativa Amazonbai consolidou suas certificações FSC® (Manejo Florestal, Cadeia de Custódia e Serviços Ecossistêmicos), Selo Vegano e Selo Amapá, além de obter a certificação orgânica.



Criação de um sistema digital para gestão e monitoramento, otimizando o fluxo de informações e permitindo a tomada de decisão baseada em dados.

Engajamento ampliado entre os produtores, garantindo maior participação nas estratégias da cooperativa.

Fortalecimento da agroindústria, reduzindo gargalos logísticos e melhorando a capacidade de processamento do açai.

Identificação de desafios e definição de estratégias para o crescimento sustentável da cooperativa.

Lição aprendida: O fortalecimento da gestão, aliado à rastreabilidade e certificações, não apenas melhora a governança interna, mas também amplia o acesso a mercados mais exigentes e justos, valorizando o trabalho das comunidades agroextrativistas.

CASO 3

Empreendedorismo jovem e inclusão econômica de migrantes e refugiados em Manaus

Local: Manaus, AM

Setor: Serviços

O fluxo migratório para o Brasil nos últimos anos, especialmente de **venezuelanos e haitianos**, trouxe desafios para a integração econômica e social de milhares de jovens que buscam reconstruir suas vidas no país. Diante desse cenário, os projetos Juntos es Mejor e Jornada Empreendedora para Jovens Migrantes foram implementados para fortalecer negócios liderados por migrantes em Manaus, garantindo que suas iniciativas empreendedoras tivessem estrutura, sustentabilidade e maior alcance de mercado.

Ambas as iniciativas compartilharam um objetivo comum: ampliar as oportunidades de inclusão econômica e garantir direitos a jovens migrantes, promovendo capacitação, acesso a redes de comercialização e apoio financeiro para estruturação de negócios.

A Co-Labora foi aplicada nesses projetos para oferecer assessoria técnica, modelagem de negócios e mentorias práticas, garantindo que os empreendedores migrantes não apenas recebessem treinamentos, mas aplicassem conhecimentos de forma imediata para impulsionar seus negócios.

Parcerias: Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Instituto Localiza, Instituto Phi, Cáritas Brasil e demais organizações locais.



Principais Ações Implementadas:

- * **Jornada estruturada em três fases:** pré-mentoria, mentoria e pós-mentoria, permitindo um acompanhamento progressivo dos empreendedores;
- * **Aplicação de metodologias ágeis e criativas,** estimulando aprendizado prático e fortalecimento de redes de apoio;
- * **Capacitação técnica e estratégica em gestão de negócios,** incluindo:
 - Uso de ferramentas digitais e inteligência artificial para otimização do trabalho;
 - Gestão financeira e administração de pequenas empresas;
 - Estratégias de comercialização e fidelização de clientes;
 - Posicionamento de marca e marketing digital;
- * **Apoio financeiro direto a negócios promissores** — Investimento de **R\$ 90.000,00 em 10 empreendimentos** de jovens participantes;
- * **Desenvolvimento de planos de negócios, testes piloto de mínimo produto viável (MVP) e viabilidade econômica,** preparando os empreendedores para apresentar suas iniciativas ao mercado e a possíveis investidores;
- * **Técnicas de marketing e comercialização** — Definição do perfil de mercado com base na proposta de valor definida, levando à maior assertividade na comercialização;
- * **Mentorias semanais com especialistas,** garantindo suporte contínuo na aplicação das estratégias aprendidas;
- * **Conexão com redes de comercialização,** fortalecendo a entrada dos negócios em mercados formais e no ambiente digital;
- * **Criação de identidade visual para os empreendimentos,** incluindo desenvolvimento de logomarcas e fortalecimento da comunicação visual;
- * **Acesso a cursos técnicos e formação complementar** para empreendedores selecionados;
- * **Apoio às famílias em vulnerabilidade social** — através de parcerias com instituições dos territórios e apoio dos consultores Terroá, foi oferecido apoio às diversas demandas sociais dos participantes do projeto, principalmente os migrantes, como exemplo: apoio na regularização de documentos pessoais, abertura de empresas, acesso aos serviços públicos e privados de direito assim como fornecimento de itens de segurança e higiene durante à COVID-19;

- ✱ **Integração sociocultural** entre jovens participantes brasileiros e venezuelanos durante o programa, com trocas de experiências e aprendizados coletivos.

Resultados Alcançados:

R\$ 90.000,00 investidos em capital semente para 10 empreendimentos liderados por jovens migrantes.

Mais de **30 horas de capacitação e mentorias** personalizadas.

Mais de **15 empreendimentos de jovens completaram a jornada**, aplicando os conhecimentos adquiridos em seus negócios.

Empreendedores desenvolveram planos de viabilidade econômica e estratégias comerciais.

Uso de inteligência artificial e ferramentas digitais para gestão e automação de tarefas nos negócios.

Maior formalização e estruturação dos negócios assessorados, ampliando sua sustentabilidade.

Empreendedores mais preparados para defender e apresentar seus negócios a potenciais investidores e clientes.

Lição aprendida: A integração de capacitação técnica, apoio financeiro e suporte contínuo fortalece a autonomia dos jovens empreendedores migrantes, permitindo que eles estruturem negócios sustentáveis e ampliem suas oportunidades no Brasil.

CASO 4

Economia sustentável inclusiva no campo e na cidade – empreendedorismo comunitário e agricultura familiar

Local: Americana-SP, Ribeirão Preto-SP, Limeira-SP, Itapetininga-SP, Rondon do Pará-PA, São João do Araguaia-PA, Bom Jesus do Tocantins-PA e Abel Figueiredo-PA.

Setor: Empreendedorismo de mulheres periféricas e associativismo rural

O projeto **Economia Sustentável Inclusiva no Campo e na Cidade** nasceu com o propósito de **mobilizar e apoiar mulheres empreendedoras em comunidades vulneráveis e fortalecer grupos produtores da agricultura familiar**. Com a assessoria da Co-Labora, o projeto estruturou ações estratégicas para o desenvolvimento de negócios, ampliação de renda e melhoria da autonomia financeira das beneficiárias.

As atividades foram realizadas tanto em **áreas urbanas** — como na Vila União e com



coletivos de mulheres empreendedoras — quanto em **territórios rurais**, como o Assentamento Elizabeth Teixeira e a Cooperativa Agroecológica Mãos da Terra (COMATER).

Parcerias: SAERP - Secretaria de Água e Esgoto de Ribeirão Preto, Citrosuco, Professora Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy (FEA-USP RP), Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA), Suzano, IPEDA (Instituto de Proteção e Desenvolvimento da Amazônia).

Principais Ações Implementadas:

- * **Mobilização de mulheres empreendedoras em diferentes territórios, incluindo Vila União, Coletivo Maria Sai do Pote e Mulheres do Campo;**
- * **Escala de maturidade como base para construção dos planos de ação em todos os beneficiários do projeto;**
- * **Encontros de associativismo** — Facilitação de encontros para mapear a governança dos grupos e rever acordos, papéis e responsabilidades quando necessários;
- * **Formação e planejamento de negócios** — Aplicação da ferramenta Canvas de Modelagem de Negócios com empreendedoras e associações produtivas;
- * **Assessoria financeira contínua** — Apoio contínuo ao longo de 6 meses com objetivo de melhorar gestão de custos e precificação de produtos, bem como ampliar gestão de caixa dos empreendimentos;
- * **Apoio à comercialização e acesso a mercados** — Organização de feiras, eventos de vendas, representação comercial em grupo, incluindo participação na Expo Favela 2024 e exposições em condomínios de Limeira;
- * **Assessoria técnica periódica** — Foram realizados encontros com grupos de forma recorrente (semanal/quinzenal) ao longo de todo o projeto, com objetivo de apoiar à implementação das ações definidas no plano de ação construído em conjunto com os grupos;
- * **Capacitação técnica e estratégica** — Oficinas de marketing digital, comunicação para vendas e oratória em parceria com instituições como VOX2YOU e FEA-USP;
- * **Fomento à produção agroecológica** — Distribuição de insumos como esterco para melhoria da produtividade agrícola no Assentamento Elizabeth Teixeira;
- * **Articulação com políticas públicas** — Reuniões com a Secretaria de Políticas para Mulheres de Itapetininga para garantir suporte contínuo às empreendedoras.

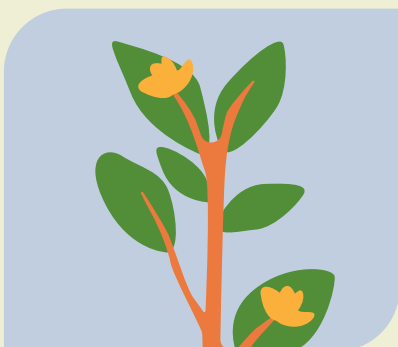
Resultados Alcançados:

756 participantes diretos e 2.200 beneficiários indiretos.



Mais de R\$ 121.420,00 gerados em receita para os negócios assessorados.

70% das participantes capacitadas pelo projeto relataram que os treinamentos foram úteis para melhorar suas estratégias de comercialização.



29% dos negócios assessorados conseguiram avançar na formalização.

48% das participantes afirmaram ter conquistado maior independência financeira ou serem responsáveis pelo sustento da família.



Crescimento da comercialização via venda direta (cestas de produtos, feiras, eventos) e aumento da participação das mulheres em redes produtivas.

Lição aprendida: O fortalecimento do empreendedorismo em territórios vulneráveis exige estratégias integradas, que combinem formação, suporte financeiro, comercialização e articulação com políticas públicas.

6 Impactos e Transformações:

o que a Co-Labora tem gerado?

Após conhecermos as experiências práticas da Co-Labora no fortalecimento de negócios inclusivos e comunitários, é hora de analisar **o impacto gerado e as transformações promovidas ao longo dos anos.**

A Co-Labora visa impulsionar mudanças estruturais nos territórios onde atua, fortalecendo redes produtivas, ampliando acesso a mercados e promovendo maior autonomia para empreendedores e cooperativas.

Nesta seção, exploramos os principais indicadores de resultados e impactos e os avanços conquistados por meio da incubação e assessoria técnica da Co-Labora.

+85

organizações comunitárias e
negócios inclusivos apoiados

+100

microempreendedores
fortalecidos

+30

cadeias de valor impactadas,
incluindo Sociobiodiversidade,
Agricultura Familiar, Resíduos
Sólidos e Turismo de Base
Comunitária

+R\$ 800.000

mobilizados em investimentos
sociais e capital semente para
negócios comunitários

+25

organizações rurais assessoradas,
beneficiando mais de 3.000
unidades familiares

Crescimento médio da renda dos
beneficiários, com picos de até

287%

em algumas iniciativas

Expansão de modelos de
governança participativa
e autogestão em cooperativas
e associações comunitárias



Implementação de
tecnologias sociais inovadoras,
como rastreabilidade digital e metodologias de
gestão adaptadas à economia solidária.



Impacto social e econômico: *o que mudou na vida dos beneficiários?*

Autonomia financeira e independência econômica

Muitos dos negócios assessorados passaram a garantir renda mais estável para seus empreendedores, promovendo inclusão produtiva e fortalecimento da economia local.

Formalização e acesso a políticas públicas

A Co-Labora ajudou a estruturar cooperativas e negócios para acessar editais de fomento, programas de compras públicas e políticas de incentivo à economia solidária.

Valorização do trabalho coletivo

Associações e cooperativas fortaleceram suas estruturas de governança, garantindo maior transparência, eficiência na gestão e tomada de decisões coletivas.

Ampliação de redes produtivas e conexão com mercados diferenciados

A Co-Labora facilitou o acesso de empreendedores comunitários a mercados mais rentáveis, promovendo certificações e rastreabilidade como diferenciais competitivos.



Transformação territorial e fortalecimento de cadeias de valor

As iniciativas assessoradas passaram a desenvolver soluções coletivas para desafios econômicos e ambientais, promovendo sustentabilidade e desenvolvimento territorial.



7 O que aprendemos com essa trajetória?

Aprendizado 1.

Gestão e estruturação são fundamentais para a sustentabilidade dos negócios

Muitos negócios inclusivos começam com grande potencial, mas não conseguem se estruturar para crescer. A assessoria contínua e o desenvolvimento de capacidades e competências de gestão (não apenas técnicas, mas também socioemocionais) são diferenciais essenciais para garantir que os empreendimentos prosperem a longo prazo.

A autonomia na gestão e na governança dos negócios e empreendimentos são conquistadas passo-a-passo, com duração a depender do nível de complexidade do cenário e das vulnerabilidades associadas aos seus fundadores, e necessitam de confiança e vínculo bem estabelecidos entre assessor(a) e lideranças/ equipes dos empreendimentos.

Aprendizado 2.

Redes, políticas públicas e cadeias produtivas ampliam o impacto e a sustentabilidade

Negócios que operam de forma isolada tendem a ter menos chances de sucesso. Ao fortalecer redes produtivas e conectar os negócios a mercados, certificações e políticas públicas, a Co-Labora potencializa sua viabilidade econômica e impacto social.

Aprendizado 3.

Tecnologias sociais, adaptação sociotécnica e inovação social são aliadas da inclusão produtiva

Ferramentas como sistemas de rastreabilidade, certificações, metodologias de gestão colaborativa e soluções digitais têm desempenhado um papel fundamental na profissionalização dos negócios assessorados.

Mas, para além disso, inclui-se a necessidade de

adaptar ferramentas e tecnologias tradicionais de gestão administrativa, financeira, produtiva e comercial, de acordo com o contexto sociocultural dos membros do empreendimento, no que se denomina “adaptação sociotécnica”, para não reproduzir a visão padrão de administração, que exclui pessoas vulnerabilizadas do acesso aos seus conhecimentos e ferramentas.

Aprendizado 4.

O apoio financeiro precisa ser estruturado

O acesso a capital semente e microcrédito pode ser um fator decisivo para o crescimento dos negócios. Para isso, a realização de um bom diagnóstico participativo prévio pode ser fundamental para a compreensão das demandas e necessidades reais do empreendimento. Ainda, sem um plano estruturado de gestão financeira e reinvestimento, os recursos

podem ser insuficientes para garantir sustentabilidade.

Aprendizado 5.

O impacto vai além dos negócios – ele transforma cadeias de valor e territórios

As experiências assessoradas pela Co-Labora mostram que o fortalecimento da economia solidária não gera apenas renda, mas melhora a qualidade de vida das comunidades, promove a autogestão e fortalece a participação social. Para compreender plenamente esses impactos, é preciso adotar diferentes perspectivas, ora focando nos detalhes

(como os empreendimentos e as pessoas), ora ampliando o olhar para contextos mais amplos, como cadeias de valor e territórios.

Aprendizado 6.

Importância do Tempo nos Processos de Incubação

Os aprendizados gerados pela aplicação da metodologia Co-Labora indicam que os projetos com maiores avanços em termos de maturidade e autonomia dos grupos foram justamente aqueles que percorreram todas as fases propostas e se desenvolveram ao longo de, no mínimo, dois anos. Esse tempo de maturação mostrou-se essencial para

a consolidação dos aprendizados, fortalecimento dos vínculos entre os participantes e internalização das práticas de gestão, produção e comercialização. A experiência demonstrou que a transformação não acontece de forma linear ou acelerada, e que a repetição dos ciclos e o aprofundamento gradual são fundamentais para a construção de empreendimentos sólidos e sustentáveis.

Outro aspecto central aprendido ao longo da implementação da metodologia é a importância de respeitar o tempo das pessoas e do território. Cada grupo e contexto possui dinâmicas próprias, que não podem ser comprimidas em prazos curtos ou processos padronizados. Assim, a Co-Labora reafirma a necessidade de uma abordagem cuidadosa, que valorize os ritmos locais, os saberes acumulados e a capacidade de cada grupo de tomar decisões e evoluir conforme suas possibilidades e desafios.



8 Considerações Finais

Negócios comunitários e inclusivos não crescem sozinhos, pois precisam de suporte estruturado, redes de colaboração e estratégias adaptadas à sua realidade. A Co-Labora demonstra que, quando o fortalecimento vai além de capacitações pontuais e se traduz em assessoria contínua, planejamento estratégico e inserção em redes produtivas, os resultados são mais sustentáveis e transformadores.

O Instituto Terroá, por meio da Co-Labora, tem atuado para garantir que esses empreendimentos se consolidem, superem desafios estruturais e ampliem seu impacto social e econômico. O compromisso é seguir impulsionando modelos de negócio que valorizem a economia solidária e o protagonismo das comunidades, promovendo soluções inovadoras para mercados mais justos e sustentáveis.

Os impactos gerados demonstram seu potencial para fortalecer negócios inclusivos e transformar territórios. O próximo passo é expandir essa metodologia, garantindo sua replicação estratégica sem perder a essência do acompanhamento próximo e personalizado.

Fortalecer negócios inclusivos não é apenas apoiar o crescimento de um empreendimento, mas estruturar caminhos para transformar cadeias de valor, territórios e ampliar oportunidades. Esse é o compromisso da Co-Labora e do Instituto Terroá.



9 Referências Bibliográficas

BELLÍSSIMO, Daniel. **Empreendimentos econômicos solidários: sistematização da experiência de formação da Incubadora Co-Labora**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: https://transforma.fbb.org.br/storage/socialtechnologies/2714/files/Dissertacao_MetodologiaIncubacaoCo-Labora_1.0.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.

DAGNINO, R. **Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas**. Campina Grande: EDUEPB, 2012.

DIEESE. **Referencial brasileiro para análise de empreendimentos de economia solidária (EES)**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – São Paulo: DIEESE, 2014.

INSTITUTO TERROÁ. **Teoria da mudança 2025–2030**. São Paulo: Instituto Terroá, 2025. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/856970948/teoriadamudanca-Terroa>. Acesso em: 21 jul. 2025.

KRUPEK, Rute et al. **Incubadoras tecnológicas de economia solidária: um panorama da atuação brasileira**. 2. ed. São Paulo: Fundação Banco do Brasil; UNESCO, 2018.

LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma perspectiva internacional**. In: GAIGER, Luiz Inácio (org.). Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000. p. 35–50.

NASCIMENTO, Juliana G.; LOPES, Davi S.; ARAÚJO, Letícia C. **Reflexões sobre incubação em economia solidária e o papel das universidades: um estudo na região do Cariri cearense**. Revista Interfaces Científicas - Humanas e Sociais, Aracaju, v. 9, n. 1, p. 215–230, 2021.

PLATAFORMA PARCEIROS PELA AMAZÔNIA – PPA. **Caminhos para a Amazônia: mapeamento de iniciativas que fortalecem organizações de impacto socioambiental na região amazônica**. São Paulo: PPA, 2024.

PONGELUPPE, Wadhy; REBEHY, Fernando. **Co-Labora Incubadora de Empreendimentos**

Solidários: experiência de economia solidária em projetos de extensão universitária em Ribeirão Preto. Revista Cadernos de Extensão da USP, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 112–123, 2015.

SANTOS, Raquel Silva dos; RIBEIRO, Bruno Fajardo. **Configurações da incubação em economia solidária: trajetória e desafios das ITEs.** Revista Ciência, Tecnologia & Sociedade, Brasília, v. 7, n. 2, p. 1–20, 2021.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.





 institutoterroa.org

 [institutoterroa](https://www.instagram.com/institutoterroa)

 [instituto-terroa](https://www.linkedin.com/company/instituto-terroa)