



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**DESENVOLVIMENTO RURAL – PADR**

**MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS**  
**DE COOPERATIVAS POPULARES**

**ELENICE DA SILVA MORAES**

**RECIFE – PE**

**2018**

ELENICE DA SILVA MORAES

**MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS  
DE COOPERATIVAS POPULARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra.

**Área de Concentração:** Gestão, Mercados e Agronegócio

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Telma Lúcia de Andrade Lima, Dra.

RECIFE – PE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

M827m Moraes, Elenice da Silva.

Modelo para gestão estratégica de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares / Elenice da Silva Moraes. -- Recife, 2018.  
162 f.: il.

Orientador(a): Telma Lúcia de Andrade Lima.  
Dissertação (Mestrado) Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Economia, Recife, 2018.  
Inclui referências e apêndice(s).

1. Estratégia 2. Autogestão 3. ITCP 4. Economia solidária  
I. Lima, Telma Lúcia de Andrade, orient. II. Título

CDD 330

ELENICE DA SILVA MORAES

**MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS  
DE COOPERATIVAS POPULARES**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro considera a candidata **ELENICE DA SILVA MORAES**, aprovada.

Aprovada em 19 de junho de 2018

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Telma Lúcia de Andrade Lima  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE  
Orientadora

---

Prof. Dra. Ana Regina Bezerra Ribeiro  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE  
Examinadora Interna

---

Prof. Dr. Genyson Marques Evangelista  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB  
Examinador Externo

RECIFE – PE

2018

Dedico à minha mãe, Terezinha Morais  
e ao meu pai, Severino Morais!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que tenho e sou.

Aos meus pais, Terezinha e Severino, aos quais devo a vida.

Aos meus irmãos José Edson, Edilson, Edimilson, Edivaldo, Edivanilson, Edilma e Edinaldo, por estarem sempre comigo.

Aos meus sobrinhos, Alberto César, Luís Felipe, Maria Luísa, Rafael Luís, Isabelly, Isadora Cristina, Jamilly Lohanny e Jayne Lunara, bênçãos em minha vida.

Aos professores que contribuíram e ajudaram na construção e no aperfeiçoamento desta dissertação, a Prof. Dra. Maria Fabiana, Prof. Dra. Ana Regina, Prof. Dr. Genyson Evangelista e em especial à minha Orientadora Prof. Dra. Telma Lúcia, pela paciência e dedicação.

Aos professores, Prof. Dr. Almir Menelau, Prof. Dr. Rodolfo Moraes Filho, Prof. Dr. Romilson Cabral, Prof. Dra. Gilca Xavier, Prof. Dr. André Marques, Prof. Dr. André Melo, Prof. Dr. Marcelo Marinho, Prof. Dr. Marcos Sobral e Prof. Dra. Maria Lúcia, por me proporcionarem conhecimentos na minha formação acadêmica e profissional.

Aos professores que me ajudaram para que eu estivesse no curso de mestrado em tempo hábil, ao Prof. Dr. José Mancinelli, Prof. Dr. Hélio Beretta, Prof. Mte. Francivaldo Nascimento, Prof. Mta. Gabriela, Prof. Mta. Luciene, Prof. Mte. Emiliano Rostand, Prof. Dra. Terezinha Domiciano e Prof. Dr. Pedro Germano (*in memoriam*).

Aos meus amigos Marcelo Borba e Josefa Edileide, por esses dois anos juntos.

Aos meus amigos Íris Pontes, Luênia Ribeiro, Luana Patrícia, Luan Oliveira, Tiberio Cesar, Patrícia Meneses e André Luiz, por serem essa fonte de incentivo e apoio em tudo que faço, meus eternos agradecimentos.

Aos meus amigos do PADR, em especial Milly Lillian, Erika Alencar, Maria Josiane, Talinny Lacerda, José Marcione, Alfa Samate, Maria Raíza e Luany Maria, por estarem comigo nesses dois anos, muito obrigada.

Aos funcionários do PADR/UFRPE, em especial Luíza e Mauriceia, por me ajudarem sempre.

Às ITCP's, INCUBES, INCEPS e IUEES, que contribuíram fornecendo os dados da pesquisa por meio das entrevistas.

Aos que me acolheram em sua casa, Erica Barbosa, Marilene Souza, José Antônio, Ellivelthon de Souza e Maria Júlia, meus agradecimentos.

A todos que fazem parte da Comunidade Católica SHALOM, em especial Debora Cristina, Aline Melo, Lucy Mary, Leonila Pacheco, Antônia de Maria, Emanuela Lima, Camila Jerônimo, Josué Júnior, José Nunes, Fillipp Cabral, Ivone Augusta, Maria das Candeias, Leonôra Correia, Rafael Silva, Roseanne Valois, Georgia Falcão, Michael Kimura, Bruna Oliveira, Luan Omena, Kelly Monteiro, Ana Cristiane, Flávia Brasileiro, Francisco Erialdo, Antônia Dina, Jaíra Oliveira, Fabiana Fontes, Diego Pereira, Thaís Nascimento, Mariana Aquino, Marcela Nascimento, Raphaela Carneiro, Ana Hermínia, Tergiane Freitas, Wanderson Felipe, Willian Batista, Antônia Salete, Maria Luciene, Emília Azevedo, Marcos José, Meliana Campos, Camila Sousa, Elcimar Martins, Gabriel Vinícius, Mayrla Rodrigues, Danielle Conrado, Bruno Vinicius, e Erick Denilson.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível superior (CAPES) pela bolsa integral de mestrado durante todo o curso.

Muito obrigada!

"O agricultor que trabalha deve ser o primeiro a participar dos frutos"  
(II Timóteo 2,6 – Bíblia de Jerusalém)



## RESUMO

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) são grandes incentivadoras do desenvolvimento de inovações tecnológicas nos setores carentes da economia. Apesar de serem recentes no Brasil, tiveram crescimento relevante na década de 1990, com objetivo específico na área organizacional de criar e apoiar projetos que invistam em vários seguimentos da área da economia solidária. O maior desafio de uma incubadora é oferecer alternativas de ocupação e geração de renda que garantam sustentabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental. Considerando a grande quantidade de instituições que possuem ITCP's no Brasil e por verificar que existem poucos trabalhos que tratam de suas gestões, as questões-problema que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa são: quais são os principais fatores que influenciam e interferem na gestão estratégica das ITCP's, e como essa gestão contribui para a sustentabilidade dos empreendimentos? Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificando-se, quanto aos fins, como exploratório-descritiva e prescritiva; quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica e de campo. O tratamento dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas será através do método de análise do conteúdo. O resultado da revisão sistemática da literatura identificou que a incubadora age de forma estratégica para com os empreendimentos, aos quais são disponibilizados espaços físicos, assessoria jurídica, consultorias, treinamentos, entre outros benefícios. Fator importante que possibilita uma rede de relacionamentos dos incubados na incubadora, onde podem usufruir e trocar informações e conhecimentos. As entrevistas diagnosticaram que as ITCP's entrevistadas são grandes apoiadoras do desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários, pois desenvolvem vários empreendimentos em diversos ramos de atuação, mesmo possuindo dificuldades com apoio e financiamento. Diante disso, foi proposto um modelo para gestões estratégicas de ITCP que permite aos empreendimentos incubados eficiência e sustentabilidade em seu negócio.

**Palavras-chave:** Estratégia. Autogestão. ITCP. Economia Solidária.

## ABSTRACT

The Technological Incubators of Popular Cooperatives (ITCP's) are significant incentives for the technological innovation development in the weak sectors of the economy. Although recent in Brazil, they had significant growth in the 1990s, with specific goals in the organizational area to create and support projects that invest in various segments of the solidarity economy. The biggest challenge of an incubator is to offer alternatives of occupation and generation of income that guarantee sustainability from the economic, social and environmental point of view. Considering the large number of institutions that have ITCPs in Brazil, and the fact that there are few jobs that deal with their management, the problem questions that guided the development of this research are: what are the main factors that influence and interfere in the strategic management of ITCPs, and how does this management contribute to the sustainability of the projects? It is qualitative research, classified as exploratory-descriptive and prescriptive; as for the means, as a bibliographical and field research. The treatment of the data collected in the semi-structured interviews was affected through the content analysis method. The result of the systematic literature review has identified that the incubator acts strategically with the ventures, which are available physical spaces, legal advice, consultancy, training, among other benefits. Important factors that allow a network of incubator relationships in the incubator, where they can enjoy and exchange information and knowledge. The interviews diagnosed that the interviewed ITCPs are great supporters of the economic solidary enterprise's development, since they develop different ventures of diverse lines of action, even having difficulties with support and financing. Given this, a strategic management model of ITCP was proposed that allow incubated enterprises efficiency and sustainability.

**Keywords:** Strategy. Self-management. TIPC. Solidarity economic.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> A Evolução do Pensamento Estratégico .....	23
<b>Figura 2:</b> Cinco forças de Poder:.....	25
<b>Figura 3:</b> O Processo de Administração Estratégica. ....	29
<b>Figura 4:</b> Modelo geral de desenvolvimento e implementação da administração estratégica.....	32
<b>Figura 5:</b> Principais etapas do processo de administração estratégica. ....	34
<b>Figura 6:</b> Modelo de administração estratégica.....	36
<b>Figura 7:</b> Evolução das incubadoras no contexto internacional.....	42
<b>Figura 8:</b> Stakeholders das Incubadoras de Empresas do Brasil. ....	42
<b>Figura 9:</b> Macroprocesso principal dos programas de incubação. ....	43
<b>Figura 10:</b> Síntese do enfoque da investigação qualitativa. ....	59
<b>Figura 11:</b> Processo da Revisão Sistemática, a partir da pesquisa nas bases de dados. ....	77
<b>Figura 12:</b> Distribuição percentual por país de origem dos autores .....	80
<b>Figura 13:</b> Distribuição percentual por país de origem dos periódicos .....	80
<b>Figura 14:</b> Distribuição percentual por ano de publicação.....	81
<b>Figura 15:</b> Modelo para Gestão Estratégica de ITCP .....	118
<b>Figura 16:</b> Stakeholders envolvidos no processo de incubação das ITCP's .....	119
<b>Figura 17:</b> Propósitos e Princípios da Missão da ITCP .....	121
<b>Figura 18:</b> Processo para a elaboração dos objetivos da ITCP.....	125
<b>Figura 19:</b> Estrutura da Análise S.W.O.T. para as ITCP's.....	126
<b>Figura 20:</b> Processo de Incubação em uma ITCP.....	132
<b>Figura 21:</b> Estrutura organizacional da ITCP.....	137
<b>Figura 22:</b> Itens de Controle e Avaliação do Processo de Gestão Estratégica. ....	142
<b>Figura 23:</b> Estrutura do Balanced Scorecard.....	143

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Resumo dos modelos de gestão estratégica.....	38
<b>Quadro 2:</b> Institutos e redes de Economia Solidária.....	48
<b>Quadro 3:</b> Princípios Cooperativistas ao longo dos anos.....	50
<b>Quadro 4:</b> Identificação das ITCP's da Paraíba no ano de 2017.....	63
<b>Quadro 5:</b> <i>Strings</i> de busca.....	67
<b>Quadro 6:</b> Quantidade da Unidade de Registro Empírica em sua Respectiva Subcategoria .....	73
<b>Quadro 7:</b> Os códigos utilizados na pesquisa. ....	73
<b>Quadro 8:</b> Quantidade de Cotas Utilizadas na Análise de Conteúdo. ....	75
<b>Quadro 9:</b> Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	76
<b>Quadro 10:</b> Quantidade de Quotas por Categoria.....	79
<b>Quadro 11:</b> Lista dos artigos utilizados na Revisão Sistemática da Literatura .....	81
<b>Quadro 12:</b> Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro Empírica .....	114
<b>Quadro 13:</b> Fatores pessoais e empresarias que influenciam os valores organizacionais .....	122
<b>Quadro 14:</b> Plano de ação proposto às ITCP's com base na ferramenta 5W2H....	131

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICRED	Associação Brasileira de Instituições de Microcrédito
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAP	Centro de Atenção Psicossocial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COEP	Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
CVC	<i>City Venture Corporation</i>
DES	Desenvolvimento Estratégico Sustentável
EA	Empresas Arrendatárias
EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
ES	Economia Solidária
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FBB	Fundação Banco do Brasil
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GT	Grupo de Trabalho
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IE	Incubadora de Empresas
IES	Instituição de Ensino Superior
INCEPS	Incubadora de Empreendimentos Econômicos Populares Solidários
INCOAP	Incubadora de Cooperativas e Associações Populares
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INCUBES	Incubadora de Empreendimentos Solidários
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

IUE	Incubadora Universitária de Empresas
IUEES	Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDPS	Modelo para Desenvolvimento de Produto Sustentável
MEC	Ministério da Educação
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NBIA	<i>National Business Incubation Association</i>
OEA	Organização dos Estados Americanos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAC	Projeto Alternativo comunitário
PACS	Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul
ParqTec	Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos
PIO	<i>Population, Intervention and Outcome</i>
PRAC	Programa de Extensão da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
PRS	Processos da Revisão Sistemática
REDE ITCP	Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
SBA	<i>Small Business Administration</i>
SEAPE	Sistema Estadual de Avaliação da Aprendizagem Escolar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES	Sistema de Informações em Economia Solidária
TTU	Transferência de Tecnologia da Universidade
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNITRABALHO	Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho
VRIO	Valioso, Raro, Inimitável e Organizado.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Delimitação do Problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Estratégia .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Conceito de Gestão Estratégica .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Metodologias de Gestão Estratégica.....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Metodologia de Hitt, Ireland e Hoskisson .....	29
2.3.2 Metodologia de Oliveira.....	32
2.3.3 Metodologia de Certo e Peter.....	34
2.3.4 Metodologia de Wright, Kroll e Parnell .....	35
<b>2.4 Histórico e Surgimento das Incubadora de Empresas .....</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Economia solidária.....</b>	<b>46</b>
<b>2.6 Cooperativismo e a sua autogestão .....</b>	<b>49</b>
<b>2.7 Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP).....</b>	<b>53</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1 Tipologia da Pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 Unidade de Análise .....</b>	<b>60</b>
3.2.1 INCUBES da UFPB, Campus I.....	60
3.2.2 INCEPS da UFPB, Campus III .....	61
3.2.3 IUEES da UFCG, Campus I .....	62
3.2.4 Caracterização das ITCP's da Paraíba .....	63
<b>3.3 Delimitação do Campo Empírico .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Coleta dos Dados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5 Método de Análise da Pesquisa .....</b>	<b>65</b>
3.5.1 Revisão sistemática da literatura.....	65
3.5.1.1 Protocolo da Revisão Sistemática .....	66
3.5.2 Análise de Conteúdo .....	69
3.5.2.1 Pré-análise .....	70

3.5.2.2 Exploração do material.....	72
3.5.2.3 Tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.....	74
<b>3.6 Estrutura da Pesquisa.....</b>	<b>76</b>
<b>4 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>77</b>
4.1 Pesquisa nas bases de dados.....	78
4.2 Primeira seleção e segunda seleção.....	78
4.3 Extração de dados e avaliação de qualidade .....	78
4.4 Síntese de dados .....	79
4.4.1 Plano de Gestão.....	83
4.4.2 Parcerias Estratégicas.....	84
4.4.3 Modelos.....	85
4.4.4 Compartilhamento de Informações .....	87
4.4.5 Processo de Incubação .....	88
4.4.6 Critério de Desempenho.....	90
4.4.7 Treinamento e Educação .....	90
4.4.8 Objetivos da Incubação .....	91
4.4.9 Processo de Seleção.....	92
4.4.10 Ferramenta Estratégica .....	92
<b>5 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro Empíricas. ....</b>	<b>93</b>
5.1.1 Modelo de Gestão .....	93
5.1.2 Planejamento Participativo .....	94
5.1.3 Planejamento Tático.....	95
5.1.4 Planejamento Operacional .....	96
5.1.5 Formalidade do Planejamento.....	97
5.1.6 Equipe Gestora .....	98
5.1.7 Ambiente Interno .....	98
5.1.8 Ambiente Externo.....	101
5.1.9 Processo de Incubação .....	102
5.1.10 Objetivo da Incubadora .....	104
5.1.11 Valores Econômicos Solidários .....	106
5.1.12 Princípios Cooperativistas .....	106
5.1.13 Estratégias .....	107
5.1.14 Indicadores de Desempenho.....	109



5.1.15 Ramos de Atuação .....	110
5.1.16 Capacitação .....	111
5.1.17 Captação de Recursos .....	112
5.1.18 Rede de Apoio .....	113
<b>5.2 Síntese da Análise de conteúdo das entrevistas .....</b>	<b>114</b>
<b>6 MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCP) .....</b>	<b>117</b>
<b>6.1 Etapa 1 - Modelo de gestão participativo .....</b>	<b>118</b>
6.1.1 Visão .....	119
6.1.2 Missão .....	120
6.1.3 Valores .....	122
6.1.4 Objetivos .....	123
<b>6.2 Etapa 2 – Ambiente da ITCP .....</b>	<b>125</b>
6.2.1 Pontos fortes ( <i>strenghts</i> ) .....	126
6.2.2 Pontos fracos ( <i>weaknesses</i> ) .....	127
6.2.3 Oportunidades ( <i>opportunities</i> ) .....	128
6.2.4 Ameaças ( <i>threats</i> ) .....	128
<b>6.3 Etapa 3 – Planejamento Participativo .....</b>	<b>129</b>
6.3.1 Planejamento Estratégico.....	129
6.3.2 Planejamento Tático.....	130
6.3.3 Planejamento Operacional .....	131
<b>6.4 Etapa 4 – Formulação das Estratégias .....</b>	<b>132</b>
6.4.1 Diagnóstico Situacional .....	133
6.4.2 Pré-Incubação .....	133
6.4.3 Incubação .....	134
6.4.4 Pós-Incubação .....	136
<b>6.5 Etapa 5 – Implementação das Estratégias .....</b>	<b>136</b>
6.5.1 Estrutura Organizacional .....	136
6.5.2 Princípios da Economia Solidária.....	137
6.5.3 Princípios Cooperativistas .....	139
<b>6.6 Etapa 6 – Controle e Avaliação .....</b>	<b>141</b>
<b>6.7 Diferencial do modelo proposto .....</b>	<b>146</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
<b>7.1 Conclusões da revisão sistemática .....</b>	<b>147</b>

<b>7.2 Conclusões da Análise de Conteúdo .....</b>	<b>148</b>
<b>7.3 Considerações do Modelo Proposto .....</b>	<b>149</b>
<b>7.4 Limitações.....</b>	<b>151</b>
<b>7.5 Sugestões .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>160</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia mundial vem sendo fortemente influenciado pela consolidação de um novo paradigma técnico-econômico, no qual a globalização da economia leva o setor produtivo a um esforço crescente pela competitividade (RIBEIRO; ANDRADE; ZAMBALDE, 2005). Segundo Zouain e Silveira (2006), o país que não possui em seus processos a inovação tecnológica, está destinado a estagnação e a depender de outros países. Por isso, investir no trinômio ciência-tecnologia-inovação é fundamental para a sobrevivência das organizações e o desenvolvimento futuro do próprio país.

Um dos fatores mais importantes para o sucesso de um produto/serviço é a gestão estratégica, pois garante a elaboração do planejamento, da execução, do controle e da avaliação dos produtos desenvolvidos pela organização. Para que o desenvolvimento futuro das organizações tenha inovação e tecnologia, precisa-se formular bem as estratégias para o seu desenvolvimento.

Segundo Teixeira *et al.*, (2010), a gestão estratégica é um processo gerencial, sistemático e contínuo que visa assegurar à empresa, direção e continuidade das suas atividades a longo prazo, flexibilidade e agilidade no cotidiano organizacional. Em outras palavras, a gestão estratégica, trata-se de um método de prever e analisar o futuro, em que as previsões estratégicas sejam bem planejadas e executadas para o sucesso nos negócios.

As incubadoras de empresas – IE são fontes de desenvolvimento tecnológico. Conforme Aranha (2003, p.3) “a incubadora de empresas nas universidades tem sido como uma estratégia adotada para a promoção do desenvolvimento de novas pesquisas/empresas de base tecnológica”, propagando o desenvolvimento de novas inovações tecnológicas. Além das IE's de base tecnológicas, há também as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP), as quais, em sua maioria presentes nos centros universitários, incubam empreendimentos econômicos solidários.

As ITCP's são grandes incentivadoras do desenvolvimento de inovações tecnológicas nos setores carentes da economia, como grupos de agricultores e/ou grupos que trabalham com projetos ambientais no meio urbano. No entanto, as categorias de beneficiários podem mudar de acordo com a incubadora. Criadas com o objetivo específico na área organizacional: criar e apoiar projetos que invistam em

vários seguimentos da área da economia solidária, apoiando e fortalecendo o associativismo e cooperativismo no país (ARROYO, 2006).

As incubadoras de empreendimentos econômicos solidários entram na discussão de uma nova proposta/alternativa ao desemprego. Assim, a economia solidária representa uma solução prática, que espontaneamente vem crescendo no Brasil e no mundo. Ela visa estabelecer o nível de ocupação e iniciativas dos trabalhadores, viabilizando sua reinserção na produção, via cooperativas e empresas solidárias.

O maior desafio de uma ITCP é oferecer alternativas de ocupação e geração de renda que garantam sustentabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental. Por isso, se faz presente a forma de privilegiar a inserção no mercado de trabalho de setores marginalizados economicamente no sistema formal do trabalho, possibilitando a gestão estratégica nas incubadoras de empreendimentos econômicos solidários de forma autônoma e voltada para a consolidação da importância das formas coletivas de propriedade e dos laços de solidariedade entre os trabalhadores.

### **1.1 Delimitação do Problema**

No Brasil há várias instituições de ensino superior que possuem Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), dentre elas estão as universidades federais, estaduais e privadas (esta última em menor proporção), e estão divididas em duas redes de apoio, a Rede ITCP e a Rede UNITRABALHO, sendo 41 filiadas à Rede ITCP's (REDE ITCP, 2018) e 44 filiadas à Rede Unitrabalho (UNITRABALHO, 2018).

A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede ITCP) tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária. Ela surgiu para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos (REDE ITCP, 2018).

A Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Rede UNITRABALHO) apoia os trabalhadores na sua luta por melhores condições de vida e trabalho, realizando projetos de ensino, pesquisa e extensão que integram o conhecimento acadêmico na prática ambiental e social (UNITRABALHO, 2018).

Embora seja comum que as ITCP's atuem em empreendimentos solidários predominantemente no setor agrário, ou seja, nas atividades agropecuárias e agroindustriais, elas se propõem a atuarem também em grupos sociais do setor urbano, desde que se tratem de empreendimentos vinculados às questões ambientais, na forma que os empreendimentos residentes possam se desenvolver da melhor maneira possível, aptas a sobreviverem num mercado competitivo.

Levando em conta a grande quantidade de instituições de ensino superior (em torno de 85 instituições) que possuem ITCP's no Brasil e por verificar que existem poucos trabalhos que tratam da gestão estratégica nesse segmento, o presente trabalho se propõe a desenvolver um modelo para Gestão Estratégica de ITCP's, o qual seguirá a premissa básica de estruturação e formação para a existência de fundamentos estratégicos que devam estar bem definidos, considerando que as Incubadoras têm papel fundamental na comunidade e na sociedade.

As empresas buscam identificar na gestão estratégica uma alternativa para que seus produtos tenham valor no mercado competitivo, nas incubadoras tecnológica de cooperativas populares não é diferente, pois visam melhorias nos sistemas de gestão de acordo com o contexto da economia solidária, passando a serem auto gestores.

Com o objetivo de evidenciar o uso do modelo de gestão estratégica proposto para as incubadoras, buscaram-se respostas para os seguintes questionamentos: quais são os principais fatores que influenciam e interferem na gestão estratégica das ITCP's, e como essa gestão contribui para a sustentabilidade dos empreendimentos?

## **1.2 Justificativa**

A primeira condição que conduz a realização desta pesquisa refere-se à alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência. Isto se deve às condições do mercado financeiro possuir uma tímida fonte de investimentos, que é representada por altas taxas de juros, levando os pequenos empreendimentos a sobreviverem no mercado competitivo (FERREIRA *et al.*, 2008). Isso vale também para os empreendimentos socioeconômicos solidários, os quais apresentam maior atenção e cuidados.

A importância das incubadoras de empreendimentos econômicos solidários é ser ela uma alternativa ao desemprego. Assim, a economia solidária representa uma solução prática, que espontaneamente vem crescendo no Brasil e no mundo para superar alguns problemas deixado pelo desemprego. Ela visa restabelecer o nível de ocupação pela organização e iniciativa dos excluídos, viabilizando sua inserção na produção, via cooperativas e empresas solidárias. Entretanto, essas alternativas prescindem de apoio, pois do contrário, vão encontrar dificuldades de competir com as grandes empresas, em decorrência, principalmente, da fragilidade da gestão e da falta de incorporação de tecnologia frente à concorrência.

Os programas de incubação abrangem uma grande variedade de atividades econômicas. A maioria dos negócios incubados são projetos voltados para diferentes seguimentos econômicos. As ITCP's diretamente ligadas com tecnologia respondem por boa parte dos programas, um terço dos programas de incubação são patrocinados por organizações de desenvolvimento econômico. Entidades governamentais respondem pela maior parte do financiamento desses programas, com destaque para as instituições acadêmicas, como universidades e escolas técnicas.

Para este estudo foram pesquisadas as três incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do estado da Paraíba que estão vinculadas a uma Rede de apoio (Unitrabalho ou ITCP). Além de terem grande representatividade no estado, elas têm mais de dez anos, trabalhando para o desenvolvimento local e sustentável dos empreendimentos de economia solidária.

Espera-se com os resultados obtidos nesta pesquisa disponibilizar às incubadoras um modelo para sua gestão estratégica que permita aos empreendimentos incubados maior eficiência e sustentabilidade. Portanto, o estudo beneficia não só as incubadoras estudadas, mas também os empreendimentos por elas incubados, ou seja, os trabalhadores participantes.

Este trabalho não possui relevância só para as ITCP's pesquisadas, mas para qualquer ITCP do Brasil e no mundo, também para os alunos bolsistas e voluntários, professores, técnicos, empreendimentos incubados, e para toda a sociedade por elas beneficiada.

### 1.3 Objetivos

Os objetivos elaborados neste trabalho têm a finalidade de atingir os resultados proposto da pesquisa. Por isso, o objetivo geral mostra a abrangência do estudo, enquanto os objetivos específicos são os meios para atingir o objetivo geral.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo para gestão estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) com vistas a possibilitar a eficiência no gerenciamento e a sustentabilidade dos empreendimentos.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as estratégias ou modelos de gestão estratégica propostos e/ou utilizados por incubadoras;
- b) Efetuar um diagnóstico situacional das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba;
- c) Propor o modelo para gestão estratégica das ITCP's.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão teórico-bibliográfica com a finalidade de conceituar de forma clara e atualizada os temas relacionados a modelos de gestão estratégica. Serão abordados assuntos sobre estratégia, gestão estratégica, modelos estratégicos, Incubadoras de Empresas, Economia solidária, Cooperativismo e Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares.

### 2.1 Estratégia

A palavra estratégia (*στρατηγική*) origina-se do grego, como sendo a qualidade e habilidade do general, ou seja, a arte de gerir e comandar o exército de forma sistêmica e organizada. No entanto, ao longo dos anos, a partir da segunda Guerra Mundial, em 1948, a estratégia foi inserida no meio organizacional, abordando ações e meios de vantagem competitiva na economia mundial.

No contexto organizacional, a estratégia pode ser conceituada como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e assim obter vantagem competitiva. Para isso, as empresas definem suas estratégias de forma a garantirem estar à frente dos concorrentes, e que esses não consigam copiar ou achem custosa demais para imitar os produtos/serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

A análise estratégica de uma organização, seja esta uma empresa ou uma incubadora, deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar os administradores do negócio a entender melhor sua situação atual e quais são as melhores alternativas ou meios para atingirem os objetivos e as metas estipuladas (DORNELAS, 2002).

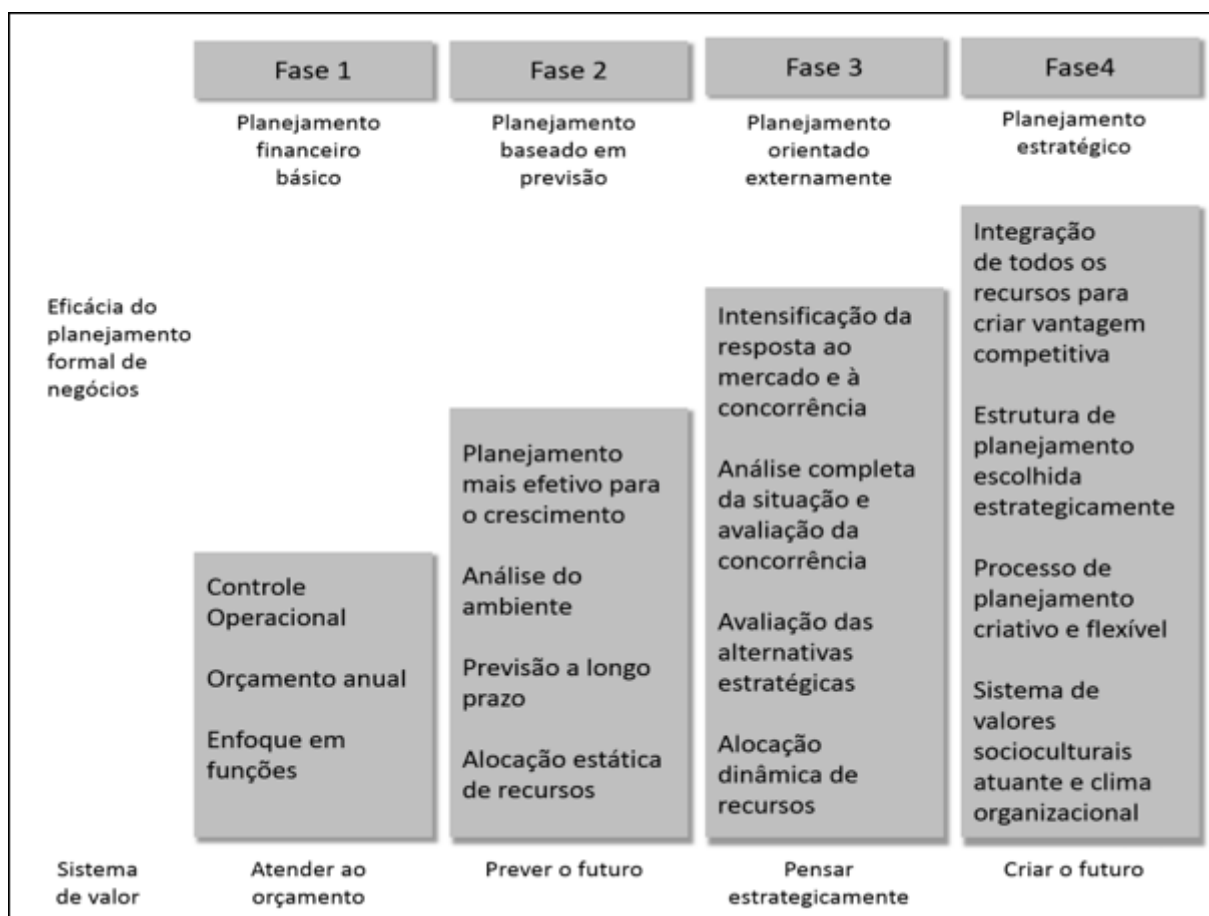
O processo da administração estratégica vem abrangendo, ao longo do tempo, o desenvolvimento e o aperfeiçoando do gerenciamento das estratégias desenvolvidas pelas organizações na perspectiva de serem competitivas no mercado. Segundo Porter (1993), a moderna competição internacional não obriga as empresas a confinarem-se em si mesmas, no próprio país, mas podem competir estrategicamente em diferentes mercados globalizados.

A evolução do desenvolvimento e a implementação da gestão estratégica são apresentadas por quatro fases, como sendo: planejamento financeiro básico,



planejamento baseado em previsões, planejamento orientado externamente e planejamento estratégico. Deve-se compreender que esse desenvolvimento para ser eficiente e eficaz, em qualquer organização, exige apoio, concentração de esforços e muita paciência (CERTO; PETER, 2010). A Figura 1 mostra como essa evolução aconteceu.

**Figura 1:** A Evolução do Pensamento Estratégico.



**Fonte:** Certo; Peter, 2010. p.28.

A primeira fase da evolução da administração estratégica deu-se primeiramente no planejamento financeiro, o qual visava só o controle operacional e o orçamento anual, por isso o enfoque era nas funções. Com o tempo, o planejamento começou a se basear em previsões, o qual mostrado na segunda fase da evolução do planejamento, já possuía a análise do ambiente e previsões em longo prazo, no qual se desenvolvia alocações estatísticas de recursos que serviam para prevenir o futuro.

Na terceira fase, o planejamento já começava a ser orientado externamente, onde se identificava o seu mercado e a concorrência, análises da situação dos concorrentes, avaliação das alternativas estratégicas e alocação de recursos, ou seja, previa o ambiente de forma estratégica.

A quarta fase não mostra a evolução só como um plano, mas uma integração de todos os atores que criam vantagem competitiva. Passa a ter uma estrutura de planejamento estratégico, processos de planejamento criativo e flexível, e agrega sistemas de valores socioculturais atuantes e clima organizacional, criando assim um futuro promissor e consistente para a organização.

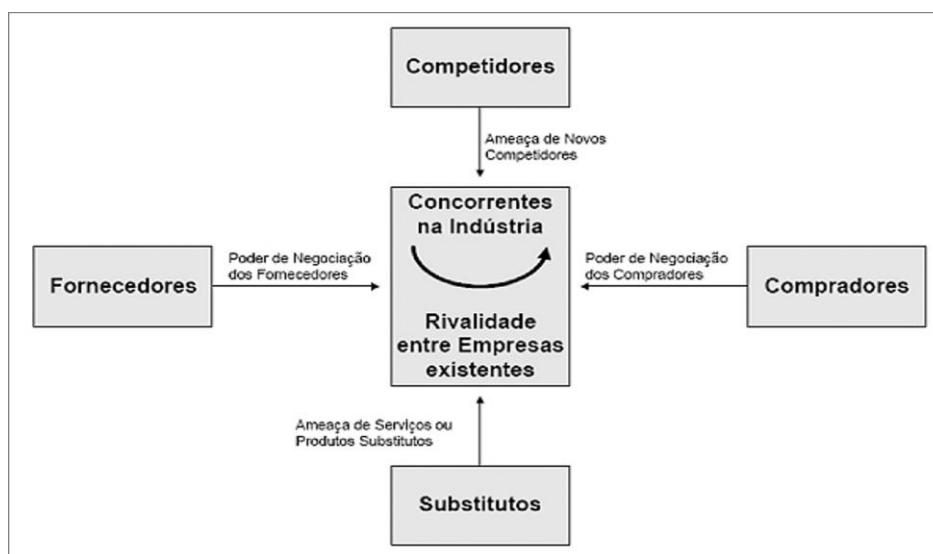
A estratégia pode ser compreendida e planejada de várias formas e pontos de vista diferentes, pois cada planejador tem realidade distinta uns dos outros. A estratégia vem sendo aplicada de forma variada, mesmo tendo sido tradicionalmente definida de uma única forma. E para melhor definir a estratégia, surgem cinco aspectos, como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. No entanto, podem estar inter-relacionadas entre si (MINTZBERG *et al.*, 2007), (MINTZBERG, 2007), (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010):

- Estratégia como Plano: é uma direção, um guia de ações futuras. Quando voltada para o campo militar, a estratégia é formulada no plano de guerra, onde estão descritos todos os movimentos individuais. Na teoria dos jogos, a estratégia é um plano em que o jogador faz as melhores escolhas para as diferentes situações possíveis. E na administração, o plano é integrado para assegurar que os objetivos básicos da organização sejam atingidos.
- Estratégia como Pretexto: é uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. Como exemplo, a organização pode ameaçar expandir a capacidade de produção da fábrica para que os seus concorrentes não construam uma nova fábrica.
- Estratégia como Padrão: consiste no comportamento ao longo do tempo, ou seja, padrões extraídos do seu passado.
- Estratégia como Posição: é a definição de um determinado produto dentro de um seguimento do mercado, ou seja, é o meio de localizar a organização em seu ambiente externo, para posições concretas de mercado.
- Estratégia como Perspectiva: é a estratégia voltada para dentro da organização, ou seja, é voltada para os estrategistas coletivos, para alcançar a visão da empresa.

Os aspectos estratégicos em uma dada organização, quando são bem formulados, ajudam a organizar e a alocar os recursos em postura única e viável a todos os aspectos organizacionais, baseados em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG *et al.*, 2007).

A estratégia competitiva deve nascer do conhecimento e da estrutura da organização e do posicionamento pela qual se modificam ao longo do tempo. Em qualquer empresa, as condições interna ou internacional e a natureza da composição estão materializadas em cinco forças competitivas: (1) competidores (ameaça de novos competidores); (2) compradores (poder de negociação dos compradores); (3) substitutos (ameaça de serviços ou produtos substitutos); (4) fornecedores (poder de negociação dos fornecedores); e (5) concorrentes na Indústria (rivalidade entre empresas existentes) (POTER, 2004). A Figura 2 ilustra bem as cinco forças de Poter.

**Figura 2:** Cinco forças de Poter.



**Fonte:** Poter, 2004. p.4.

O poder das cinco forças competitivas de Poter tem a função de estruturar a empresa, abordando características econômicas e técnicas a ela subjacentes. No entanto, para a indústria é importante a competição internacional, pois ela modifica a estrutura para criar oportunidades autênticas e interligada aos componentes do país entre as novas indústrias (POTER, 1993).

## 2.2 Conceito de Gestão Estratégica

A administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida os princípios, normas e funções para alcançar o planejamento, o controle, a organização e o controle dos processos futuros da empresa (OLIVEIRA, 2011). Diante disso, o administrador conduz uma empresa complexa em um ambiente dinâmico e de rápidas mudanças que requer cuidados em suas estratégias, pois as diferentes mudanças no ambiente externo fazem com que a organização seja bem-sucedida ou não (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

O planejamento empresarial de forma estratégica se deu nos anos de 1960, após várias empresas apresentarem quedas assustadoras em seus negócios. Para melhorar o rendimento das empresas dessa época, fez-se necessário o levantamento do seu histórico e a projeção de cenários estratégicos para o futuro.

Diante disso, a administração estratégica é a gestão voltada para o futuro, ou seja, tem que está bem estruturada, sistêmica e intuitiva, com princípios, normas e funções bem estruturados. Pode-se dizer também que é uma administração evolutiva, moderna, na qual interage e otimiza de forma eficaz os resultados planejados anteriormente pela empresa (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Wright; Kroll e Parnell (2007), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A gestão estratégica surgiu para superar uma das principais limitações proporcionadas pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. A causa apresentada para essa ocorrência foi a dissociação da realidade organizacional

apresentada no plano. Ou seja, a elaboração do planejamento por consultores externos isenta a responsabilidade dos executivos de implantá-la na organização, levando do fracasso do planejamento estratégico (TAVARES, 2010).

No entanto, não basta ter o plano estratégico se não o implementar na empresa, ou seja, o sucesso no planejamento estratégico está em sua implementação, a qual deve estar junta ao processo de elaboração e execução, visando as mudanças organizacionais necessárias. O plano corresponde ao conjunto de atividades intencionais e planejadas de forma estratégica, operacional e organizacional, o qual agrega a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

A partir das três estratégias genéricas (baixo custo, diferenciação e foco), pode-se definir a estratégia empresarial como um conjunto de orientações seguido por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. A gestão estratégica define estratégia como um conceito multifacetado, com diferentes dimensões, tais como pensamento estratégico, processo estratégico e mudança estratégica. A transformação de intenções em ações, em especial, tem se mostrado um grande desafio para os gestores organizacionais (MEYER JÚNIOR *et al.*, 2012).

Segundo Tavares (2010), uma empresa administrada estrategicamente pode dispor de cinco níveis de processos de planejamento. Cada nível pode ser detalhado da seguinte forma:

- Planejamento produto/mercado: é o nível básico, no qual planejamento de produto, preço, propaganda, promoção e valor de vendas e serviços ocorrem na relação com o mercado;
- Planejamento de unidade empresarial: é aplicado nos setores de atividades amplamente independentes, no qual controlam sua própria posição no mercado e na sua estrutura de custo;
- Planejamento de recursos em comum: são os recursos que podem ser utilizados em todas as unidades para obtenção de economias de escala;
- Planejamento de interesses em comum: são estratégias combinadas entre si de forma comum a serem utilizadas por várias unidades empresariais, nas quais o planejamento deve abranger.

A gestão estratégica abrange algumas dimensões, as quais, segundo Tavares (2010), são: abrangência e conteúdo, implementação e organização para o planejamento, apresentadas a seguir:

- Abrangência e conteúdo: trata da amplitude de sua abordagem no nível da corporação, organização, departamento, projetos, unidades entre outros; o conteúdo trata dos elementos que correspondem ao processo de gestão estratégica.
- Implementação: envolve a execução ou reformulação das etapas elaboradas para se implementar as estratégias de forma eficiente e contínua, mantendo a avaliação e o controle do processo em dia com o planejamento.
- Organização para o planejamento: envolve a formação de um grupo de apoio no processo da organização; o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional que interferem na implementação; criar mecanismo de apoio; identificação da interferência e administração das relações de poder e reestruturação do modelo organizacional visando adequá-lo aos requerimentos do planejamento.

A gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais (planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação), ou seja, todas as outras partes que envolvem a administração estão interligadas à gestão estratégica, pois é nela que tudo se encaixa e abrange as melhores formas de gerir e implantar as estratégias dentro da organização. Depois de cumpridas essas fases, a gestão estratégica está pronta para ser seguida por todos os envolvidos da organização.

### **2.3 Metodologias de Gestão Estratégica**

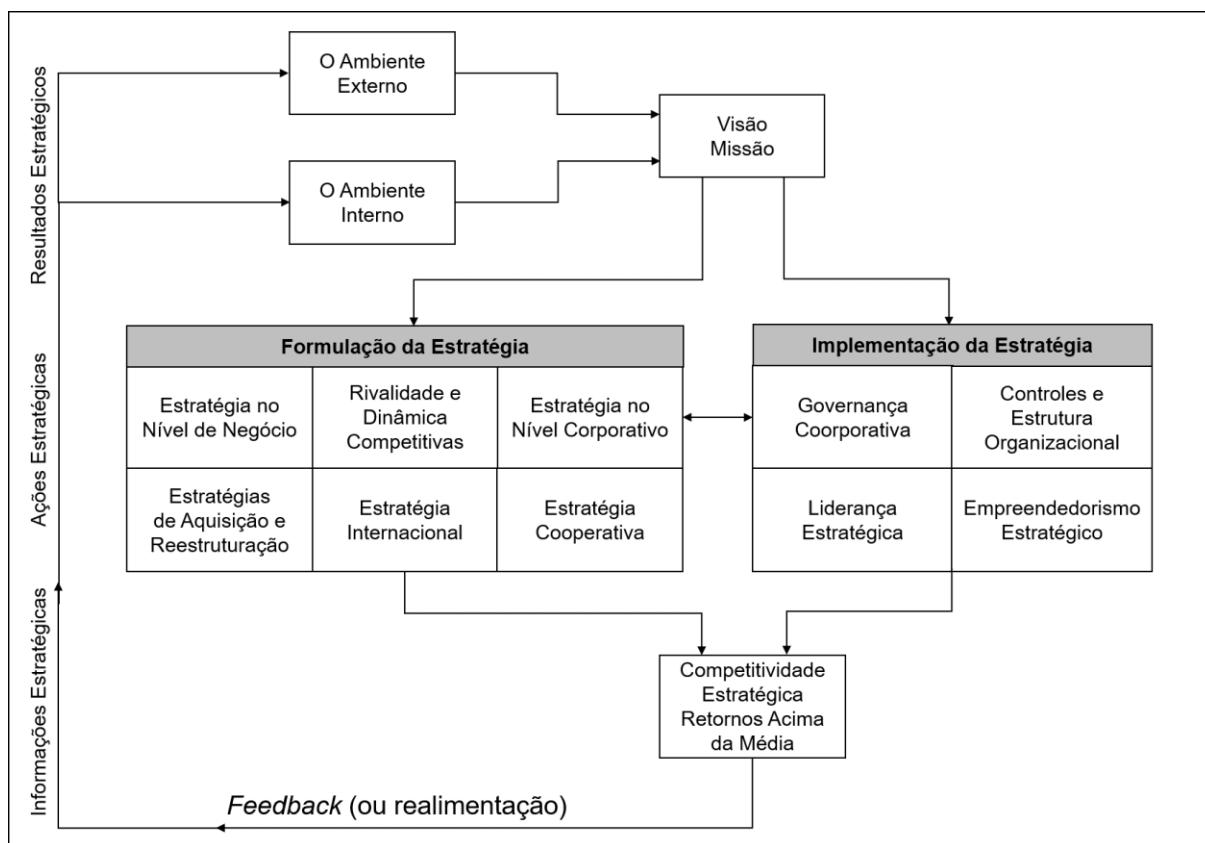
Para auxiliar e desenvolver o processo de gestão estratégica nas organizações, as metodologias desenvolvidas e aprimoradas ao longo dos anos fazem-se necessárias para uma elaboração e implantação eficaz dentro da empresa. Segundo Olivera (2011), o conhecimento detalhado da metodologia de como elaborar e implantar o planejamento propicia aos administradores estratégicos a teoria necessária que gere resultados.

Existem algumas metodologias sobre gestão estratégica que as empresas podem seguir ou adaptar em seus empreendimentos. Dentre essas metodologias, este trabalho abordará quatro, que são: Hitt, Ireland e Hoskisson (2012); Oliveira (2011); Certo e Peter (2010); e Wright, Kroll e Parnell (2007).

### 2.3.1 Metodologia de Hitt, Ireland e Hoskisson

O processo de administração estratégica segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários em que a empresa se submete para obter vantagem competitiva e retornos acima do mercado. Em resumo, as ações estratégicas eficazes que são utilizadas nas atividades, ocorrem no contexto ambiental, integradas às ações de formulação e implementação da estratégia, resultando em estratégias consistentes e eficazes dentro da empresa. Para melhor entendimento a Figura 3 mostra de forma processual os passos da administração estratégica.

**Figura 3:** O Processo de Administração Estratégica.



**Fonte:** Hitt, Ireland e Hoskisson, 2012. p. 5.

O processo de administração estratégica segundo Hitt, Ireland e Hoskisson é explicado em treze etapas, conforme apresentado na Figura 3 e detalhado a seguir:

Etapa 1 - O processo estratégico começa com a análise do ambiente externo, o qual intensifica as oportunidades, ameaças, competição na indústria e análise dos concorrentes. As empresas deparam-se com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globalmente difíceis.

Etapa 2 – O desafio e a dificuldade de tomar decisões eficazes são indicados pelas evidências preliminares que sugerem que metade das decisões organizacionais falha. No entanto, os erros cometidos são identificados quando a empresa analisa o seu ambiente interno. Nessa etapa, para melhor analisar o ambiente interno, deve-se considerar os recursos, capacidades e competências essenciais.

Etapa 3 – Depois de analisar os ambientes externo e interno, a empresa tem as informações que precisa para formar uma visão e uma missão para a organização. Os *stakeholders* são grandes influenciadores da criação, pois os mesmos aprendem muito sobre uma empresa analisando as suas visão e missão.

Etapa 4 – Para formular a estratégia no nível de negócios é preciso ter um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos. Isso significa que as estratégias no nível de negócios indicam as opções que a empresa faz no tocante a como ela pretende competir em determinados mercados de produtos.

Etapa 5 – As decisões que as empresas tomam quanto à sua interação com seus concorrentes afetam consideravelmente a sua capacidade de obter retornos acima da média. Para melhor competir no mercado, as empresas precisam ter o controle estratégico entre os rivais e dinâmica competitiva do mercado.

Etapa 6 – Depois de identificar os rivais e a dinâmica competitiva, a empresa deve formular as estratégias no nível corporativo, o qual especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva, selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. As estratégias de nível corporativo ajudam as empresas a selecionar novas posições estratégicas, as quais se espera que aumentem o valor da empresa.

Etapa 7 – As organizações devem possuir estratégias de aquisição e reestruturação, pois assim, não deixa de crescer e de enfrentar os desafios



competitivos. Até mesmo as empresas menores e mais concentradas começam a adotar estratégias de aquisição para crescer e entrar em novos mercados. A estratégia de aquisição tem sido comum entre as empresas dos Estados Unidos há muitos anos.

Etapa 8 – À medida que as empresas entram nos mercados internacionais, elas desenvolvem relacionamentos com fornecedores, clientes e sócios, e então aprendem com essas parcerias. Uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local.

Etapa 9 – Conclui-se as etapas de formulação de estratégia com a estratégia de cooperação, a qual é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum. Assim, cooperar com outras empresas é mais uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor, para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes.

Etapa 10 – A partir dessa etapa, a empresa implementa as estratégias, primeiro com a Governança Corporativa, a qual é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, que é utilizada para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. Em essência, a governança corporativa preocupa-se em identificar maneiras de garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma eficaz.

Etapa 11 – A estrutura organizacional e os controles são parte da estrutura e afetam o desempenho da empresa. Particularmente, evidências sugerem que o desempenho diminui quando a estratégia não está combinada com os controles e a estrutura mais adequados.

Etapa 12 – A Liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário. Multifuncional por natureza, a liderança estratégica envolve gerenciar por meio de outros, gerenciar uma empresa como um todo, em vez de uma subunidade funcional, e lidar com as mudanças cada vez maiores no cenário competitivo do século XXI.

Etapa 13 – Termina a implementação da estratégia com o empreendedorismo estratégico, o qual significa realizar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica. Ao se dedicar ao empreendedorismo

estratégico, a empresa concentra-se simultaneamente em encontrar oportunidades em seu ambiente externo para que ela possa tentar explorar por meio de inovações.

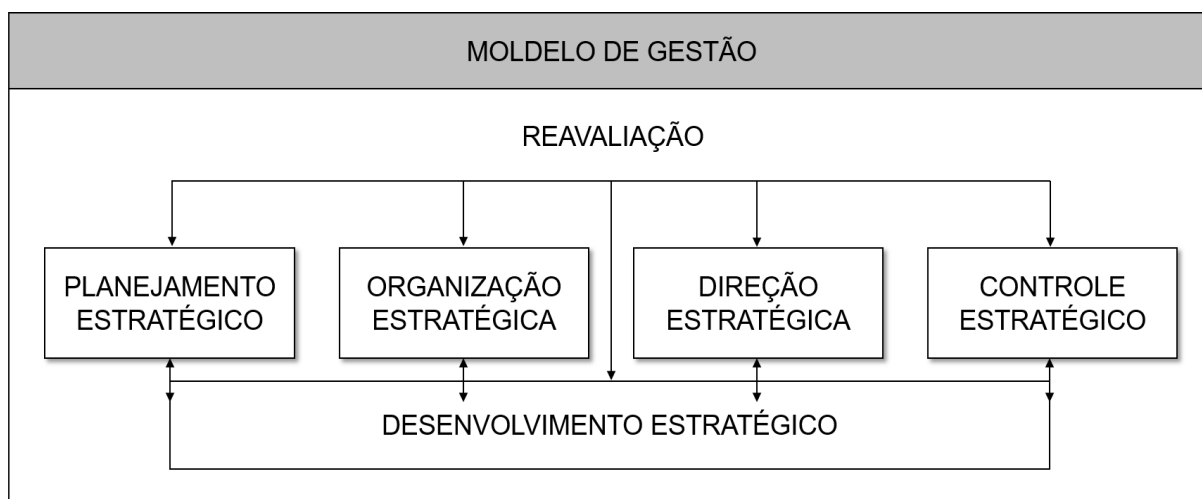
A fase de *feedback* tem a função de avaliar e rever todos os pontos definidos pela gestão estratégica, recebendo críticas e sugestões ao andamento do processo estratégico, podendo receber essas sugestões e críticas sobre os resultados dos clientes e dos funcionários.

Concluindo as etapas anteriores de elaboração e implementação, a empresa certamente possuirá maiores vantagens e competitividade no mercado e conseqüentemente melhores retornos acima da média.

### 2.3.2 Metodologia de Oliveira

A metodologia proposta por Oliveira (2011) tem seis etapas a serem seguidas, cujos elementos básicos são: (1) modelo de gestão; (2) planejamento estratégico; organização estratégica; (3) direção estratégica; (4) controle estratégico; e (5) desenvolvimento estratégico. A Figura 4 ilustra bem cada etapa e importância dentro do processo estratégico.

**Figura 4:** Modelo geral de desenvolvimento e implementação da administração estratégica.



**Fonte:** Oliveira, 2011. p. 25.

Etapa 1 – Analisa-se o modelo de gestão, como um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e controle dos resultados. O processo de desenvolvimento dos modelos da administração estratégica segue algumas fases a

serem seguidas dentro da elaboração que estão interligadas entre si e que facilitam a atuação dos executivos das empresas.

Etapa 2 – O planejamento estratégico é a metodologia administrativa que detalha a direção a ser seguida pela empresa, o mesmo está interligado diretamente com o ambiente, no qual estão os fatores externos e não controláveis pela organização. Para melhor ajudar o planejamento estratégico, o planejamento tácito e o operacional são importantes para que a implementação seja executada com sucesso dentro da empresa.

Etapa 3 – A organização estratégica é conceituada como a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e os cenários ambientais, os quais representam fatores ou focos de análise não controláveis pela empresa. Existem duas estruturas organizacionais que se enquadram à organização estratégica: estrutura organizacional e organograma.

Etapa 4 – A direção estratégica é a supervisão dos recursos alocados com otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e relações interpessoais. Para desenvolver a direção estratégica é preciso um ajuste do modelo diretivo às questões estratégicas da empresa, análise e aprimoramento dos fatores de influência da direção estratégica, e análise e aprimoramento dos componentes da direção estratégica.

Etapa 5 – O controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação, em tempo real, dos resultados do planejamento estratégico. É uma função do processo administrativo que procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

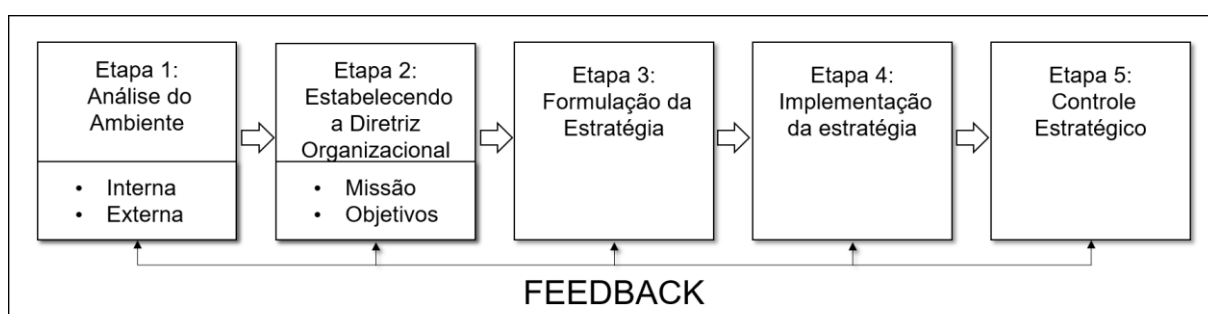
Etapa 6 – O desenvolvimento estratégico pode ser considerado entre as seis partes do processo de administração estratégica como um suporte para os demais, pois de nada adiantaria ocorrerem estratégicos modelos de gestão, planejamento, organização, direção e controle, se não houver elevada interação com a cultura organizacional.

Concluindo as etapas de elaboração da gestão estratégica, a empresa que as seguirem, certamente, possuirá maiores vantagens competitivas no mercado de trabalho. Porém, deve rever todo andamento do processo estratégico ao longo do caminho, pois o controle das estratégias é a garantia de resultados consistentes e de maiores retornos econômicos para a organização.

### 2.3.3 Metodologia de Certo e Peter

A metodologia proposta por Certo e Peter (2010) sobre a administração estratégica está dividida em cinco etapas, são elas: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento da diretriz operacional; (3) formulação da estratégia organizacional; (4) implementação da estratégia organizacional; e (5) controle estratégico. A Figura 5 mostra bem as etapas desse processo.

**Figura 5:** Principais etapas do processo de administração estratégica.



**Fonte:** Certo e Peter, 2010. p.9.

As etapas envolvidas na Administração Estratégica, são:

Etapa 1 - O processo de administração estratégica começa na análise do ambiente, isto é, com o processo de monitoramento do ambiente organizacional à identificação da oportunidade e dos riscos atuais e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional abrange os fatores internos e externos à organização.

Etapa 2 – Esta etapa estabelece a diretriz organizacional ou determina a meta da organização e os principais indicadores de direção são a missão e os objetivos organizacionais. Para melhor estabelecer as metas organizacionais, os executivos devem fazer uma análise do ambiente para apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a organização.

Etapa 3 – Nesta etapa são formuladas as estratégias, as quais são definidas como curso de ações com vistas a garantir que a organização atinja seus objetivos. O enfoque central da estratégia organizacional é lidar satisfatoriamente com a concorrência.

Etapa 4 – Esta etapa é a implementação da estratégia organizacional e envolve colocar em prática as ações das estratégias desenvolvidas nas etapas anteriores do processo de administração estratégica. Para ter sucesso na

implantação, os administradores devem ter uma clara ideia de assuntos distintos e lidar com as mudanças necessárias dentro da organização quando implementar as novas estratégias, as quais estejam interligadas à cultura da organização.

Etapa 5 - A última etapa é o controle estratégico que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. Para realizá-lo os administradores devem compreender o processo e os papéis das auditorias estratégicas.

O *feedback* proporciona o gestor a rever todo processo estratégico, por isso, concluindo as etapas anteriores de elaboração e implementação, o controle e a avaliação da empresa certamente possuirá maiores vantagens competitivas no mercado e melhores retornos.

#### 2.3.4 Metodologia de Wright, Kroll e Parnell

A estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e aos objetivos gerais da organização. Pode-se dizer que a estratégia tem três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia; (2) a implementação da estratégia; e (3) o controle estratégico. Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve seguir para determinar a missão e os objetivos da organização no contexto dos seus ambientes externo e interno. Para melhor auxiliar a visualização do processo de administração estratégica segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), o modelo está esquematizado na Figura 6 a seguir:

A administração estratégica proposta por Wright; Kroll e Parnell (2007) segue oito etapas e dentre elas há algumas fases que a complementa.

Etapa 1 – Para se ter oportunidades e combater as Ameaças do Ambiente Externo, as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Por isso, esta etapa apresenta duas fases de análise, a do Macro Ambiente e do Ambiente Setorial. A análise do macro ambiente é contemplada por quatro forças: político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Já a análise setorial é composta pelas cinco forças competitivas elaboradas, em 1979, pelo professor Michael E. Porter, da *Harvard University*, que são: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de produtos ou serviços

substitutos; o poder de barganha dos compradores; e o poder de barganha dos fornecedores.

**Figura 6:** Modelo de administração estratégica.



**Fonte:** Wright; Kroll e Parnell, 2007. p. 27.

Etapa 2 – Para entender a análise do ambiente interno, as empresas podem utilizar a análise S.W.O.T. (ou seja, os pontos fortes - *Strengths* – e fracos – *Weaknesses* – e as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças - *Threats*, os dois últimos relacionados ao ambiente externo). Assim, para melhor entender a análise S.W.O.T., utiliza-se os recursos humanos, os recursos organizacionais e os recursos físicos para ter vantagens competitivas sustentadas. Para melhor compreender a

análise S.W.O.T. a missão da organização deve estar fundamentada no propósito da existência da empresa, e interligada ao nível organizacional, às mudanças, e às estratégias da empresa; e também interligada aos objetivos gerais e específicos da mesma.

Etapa 3 – Para formular as estratégias, precisa-se delimitar a missão e os objetivos da empresa. As estratégias têm o propósito na reestruturação empresarial, a qual gera riqueza dos acionistas satisfazendo as necessidades de vários *stakeholders*.

Etapa 4 – As estratégias no nível da unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa, por isso, da sua importância na formulação da estratégia da empresa.

Etapa 5 – Para a formulação das estratégias funcionais os administradores devem estar cientes de suas funções inter-relacionadas. Assim, a estratégia de uma das tarefas funcional não pode ser considerada isoladamente, mas o que determina a eficiência da estratégia genérica da unidade é quando cada uma das tarefas funcionais da unidade de negócio se mescla e forma homogeneidade.

Etapa 6 – Para implantar a estratégia de forma eficaz, os administradores devem considerar a estrutura organizacional como tarefa e responsabilidade alocadas aos colaboradores, os quais são agrupados em escritório, departamentos, funções e cargos. A estrutura, que se reflete em um organograma, designa relações formais de autoridade e define o número de níveis na hierarquia.

Etapa 7 – Nessa etapa, as estratégias de liderança, poder e cultura organizacional devem ser claras para os colaboradores: (1) liderança estratégica aborda tanto o ambiente externo quanto as operações internas da empresa; (2) o poder é a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas e a necessidade de conquistar poder e explorar os modos com que um líder pode utilizar o poder para implementação da estratégia; e a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são praticados pelos membros de uma determinada organização.

Etapa 8 – Para ter controle estratégico, a empresa deve determinar as estratégias adotadas pelas organizações para se atingir os objetivos. Para isso, o processo de controle estratégico consiste em vários passos; a alta administração decide quais elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados,

avaliados e controlados; em seguida, a administração deve mensurar ou avaliar o desempenho real da empresa. Pode-se mensurar o desempenho em um funcionário de escritório pelo número de pedidos processados por dia, a avaliação da produção diária e a análise do valor mensal de um representante de vendas, tudo pode estar incluído ao controle de desempenho.

**Quadro 1:** Resumo dos modelos de gestão estratégica.

Autores	Etapas	Resumo
Hitt, Ireland e Hoskisson (2012)	Consiste em treze etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ambiente Externo;</li> <li>• O Ambiente Interno;</li> <li>• Visão e Missão;</li> <li>• Estratégia no nível de negócio;</li> <li>• Rivalidade e dinâmica competitivas;</li> <li>• Estratégia no nível corporativo;</li> <li>• Estratégia de aquisição e restauração;</li> <li>• Estratégia cooperativa;</li> <li>• Governança corporativa;</li> <li>• Controle e estrutura organizacional;</li> <li>• Liderança estratégica;</li> <li>• Empreendedorismo estratégico;</li> <li>• Competitividade estratégica e retorno acima da média.</li> </ul>	Para os autores o primeiro passo da administração estratégica é analisar o ambiente externo o interno para formular a visão e a missão da empresa, a partir disso a empresa está pronta para formular as estratégias. Com as estratégias formuladas vem a fase de implantá-las. Com isso, os autores garantem competitividade estratégia e retorno a cima da média.
Oliveira (2011)	Consiste em seis etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão;</li> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Organização estratégica;</li> <li>• Direção Estratégica;</li> <li>• Controle estratégico;</li> <li>• Desenvolvimento estratégico.</li> </ul>	Para Oliveira a Administração estratégica parte de um modelo de gestão que as organizações devem possuir. Depois disso, deve formular o planejamento estratégico, o qual está estruturado na análise do ambiente externo e interno, visão, missão, valores e objetivos, entre outros fatores que competem ao planejamento. Deve está organizada em uma estrutura organizacional e por um organograma. Na fase de direção é apresentado todos os meios para se atingir as estratégias propostas do planejamento. Junto ao controle das atividades garante o bom desenvolvimento estratégico e assim o sucesso à empresa.
Certo e Peter (2010)	Consiste em cinco etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise dos ambientes: Interno e externo;</li> <li>• Estabelecimento da diretriz organizacional: missão e objetivos;</li> <li>• Formulação da estratégia;</li> <li>• Implementação da estratégia;</li> <li>• Controle estratégico.</li> </ul>	Para Certo e Peter a administração estratégica é composta por cinco etapas, tendo como primeira a análise dos ambientes interno e externo. Logo após estabelecimento da diretriz organizacional com a formulação da missão e dos objetivos; a partir deles se formula as estratégias, após de formuladas elas são implementadas na



		empresa e o controle estratégico é iniciado.
Wright, Kroll e Parnell (2007)	<p>Consiste em oito etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades e ameaças do ambiente externo: macro ambiente e ambiente setorial;</li> <li>• Ambiente interno: recursos, missão organizacional, objetivos da empresa;</li> <li>• Formulação de estratégia: estratégia empresarial;</li> <li>• Formulação de estratégia: estratégia de unidade de negócio;</li> <li>• Formulação de estratégia: estratégias funcionais;</li> <li>• Implementação de estratégias: estrutura organizacional;</li> <li>• Implementação de estratégias: liderança, poder e cultura organizacional;</li> <li>• Controle estratégico: processo de controle estratégico e desempenho.</li> </ul>	Para Wright, Kroll e Parnell, a administração estratégica começa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, fazendo uma análise do macro ambiente e do ambiente setorial. Já na segunda etapa, faz-se a análise do ambiente interno, onde são definidos os recursos, a formulação da missão e dos objetivos da empresa. Na formulação das estratégias, são levadas em conta as estratégias empresariais, as de unidade de negócio e as funcionais. Para implantar as estratégias deve-se ter a estrutura organizacional bem fortalecida junto às lideranças, poder e cultura da organização. Com tudo bem formulado o controle estratégico será melhor exercido com os critérios de desempenho.

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Como se pode observar no Quadro 1, as metodologias se completam entre si e até mesmo se parecem. Porém, todas têm características próprias de gerir estrategicamente. A metodologia que mais se diferencia é a de Oliveira (2011), contudo há pontos que coincidem com as demais metodologias, principalmente quanto ao controle do planejamento estratégico.

## 2.4 Histórico e Surgimento das Incubadora de Empresas

O termo Incubadora de Empresas (IE) foi consolidado no final da década de 1950, quando uma das maiores indústrias do estado de Nova Iorque fechou as portas como consequência imediata da proliferação dos parques tecnológicos nos Estados Unidos, daí surge a *Batavia Industrial Center*, fundada em 1959, conhecida como a primeira incubadora de empresas dos Estados Unidos. No Brasil, a primeira incubadora de empresas, ParqTec – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, surgiu muito tempo depois, em 1985, na cidade de São Carlos – São Paulo (DORNELAS, 2002; GONÇALVES e FREIRE, 2007; SPERANCINI *et al.*, 2013).

Ao longo da década de 1980, o crescimento de negócios incubados na indústria foi rápido, pois alguns indivíduos viram as limitações das estratégias de desenvolvimento econômico comuns que se concentravam apenas na atração da

indústria e grandes expansões empresariais. A *National Business Incubation Association* (NBIA, 2017) define três atividades principais que impulsionaram o crescimento da indústria durante o período:

- Em meados dos anos 1980, os *U. E. Small Business Administration* (SBA) promoveu fortemente o desenvolvimento de incubadoras, realizando uma série de conferências regionais para divulgar informações sobre incubação. A SBA também publicou boletins informativos e vários manuais sobre incubadoras durante esse período.
- Em 1982, o Legislativo da Pensilvânia promulgou o projeto de Walter Plosila para o programa de parceria *Ben Franklin* do estado, uma das primeiras agências de tecnologia e manufatura do Estados Unidos da América. Este programa incluiu as incubadoras como componente chave, tornando-se um modelo inicial para o apoio de outros estados à incubação de empresas.
- A *Control Data Corporation*, sob a direção do fundador da empresa *William Norris*, tornou-se um dos primeiros apoiadores da indústria de incubação de empresas. Com a crença de que as grandes empresas deveriam trabalhar com o governo e outros setores para atender às principais necessidades da sociedade, Norris formou a *City Venture Corporation* (CVC), uma divisão de dados de controle que desenvolveu incubadoras de empresas em várias cidades.

As IEs são ferramentas populares que foram estabelecidas em todo o mundo para promover o empreendedorismo e acelerar o processo de criação de novas empresas de sucesso (ZHANG; WU; ZHAO, 2016). As incubadoras são estratégias que propagam mecanismos para reduzir a taxa de mortalidade de pequenas empresas e apoiar a criação de empresas tecnológicas e inovadoras que ajudam a impulsionar o desenvolvimento econômico nacional (WONGLIMPIYARAT, 2016).

Segundo Silva e Andrade (2012), as incubadoras de empresas são parte substancial dos sistemas locais de inovação e tecnologia que permitem a transferência de tecnologia entre a universidade e o setor produtivo (SILVA; ANDRADE JÚNIOR, 2012). Por isso, o modelo de gestão estratégico para incubadora se faz necessário para o desenvolvimento eficaz das empresas incubadas, as quais ajudam na criação de novas empresas sólidas, especialmente

porque as empresas iniciantes enfrentam problemas, como a falta de capital fixo, inexperiência em gestão e conhecimento de mercado.

As incubadoras apresentam um importante papel socioeconômico já que conseguem, na maioria das vezes, reunir em um ambiente auxílio na aquisição de financiamentos, apoio administrativo e de estrutura. O auxílio de gerência, financiamento e serviços de sustentação técnica não se aplicam só na criação de empresas, mas também no monitoramento para estimular o processo de inovação. O principal objetivo deve ser a produção de empresas de sucesso, as quais deixam a incubadora geralmente em um prazo de três a quatro anos (RAUPP; BEUREN, 2011).

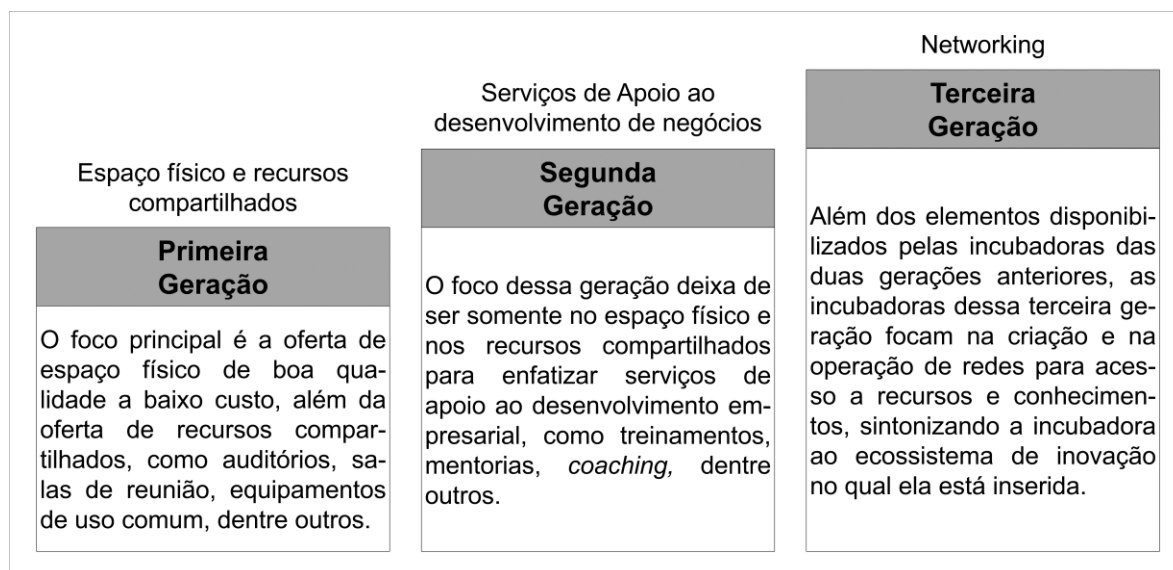
As IEs são desenvolvidas para alcançar objetivos específicos que dependem, entre outros, das instituições nas quais estão vinculadas e das regiões nas quais estão localizadas. A estratégia desenvolvida por cada incubadora pode ser influenciada pelo estágio de desenvolvimento do programa ou mesmo pelo propósito para qual foi criada (CAULLIRAUX, 2001).

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) acompanha, incentiva e orienta a formação e o desenvolvimento de novos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, como incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios e ambientes de *coworking*, transformando ideias em negócios (ANPROTEC, 2016).

Além do programa qualificado de incubação, as IEs devem estar prontas para serem incubadoras da terceira geração (redes de recursos e conhecimentos, e incubação de ecossistemas de inovação). Conforme visto na Figura 7, os resultados de uma incubadora hoje, dependem de sua sintonia com os demais ambientes e estratégias de inovação da região na qual está inserida, de modo que esses mecanismos precisam ser parte do ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2016).

Vê-se que as incubadoras de empresas servem como uma rede de *Networking* entre os incubados, onde se desenvolvem e conseguem trocar informações e serviços entre si. Isso, faz da incubadora, grande fonte de incentivo à inovação e ao crescimento de parcerias entre os integrantes.

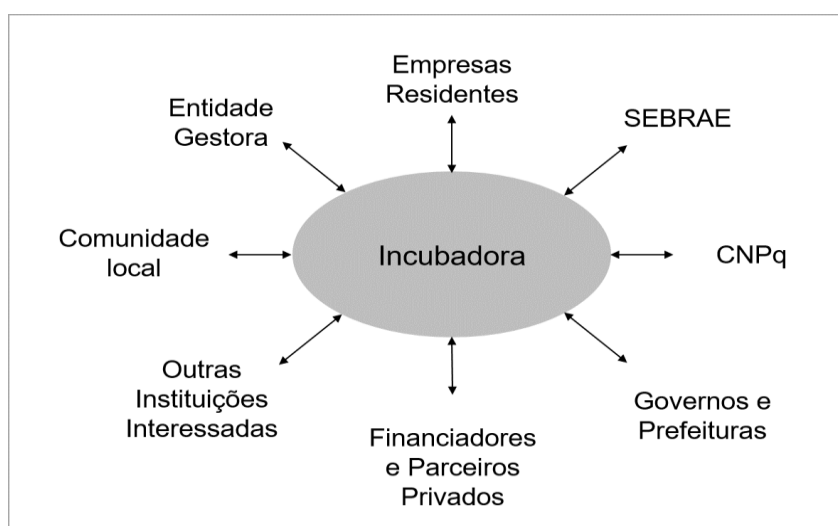
**Figura 7:** Evolução das incubadoras no contexto internacional.



**Fonte:** ANPROTEC, 2016.

Com a evolução do processo de gerir as incubadoras, Caulliraux (2001), propõe um modelo de gestão para definir a estratégia da incubadora. Para o desenvolvimento do modelo de gestão, a premissa básica é a existência da missão e visão bem definida da incubadora de empresa, pois é a partir delas que o modelo é desenvolvido. Outro fator importante na construção do modelo é a análise dos *stakeholders*. A Figura 8 apresenta alguns órgãos compositores parceiros das incubadoras de empresas no Brasil, as quais podem mudar de acordo com a localização da IEs.

**Figura 8:** *Stakeholders* das Incubadoras de Empresas do Brasil.

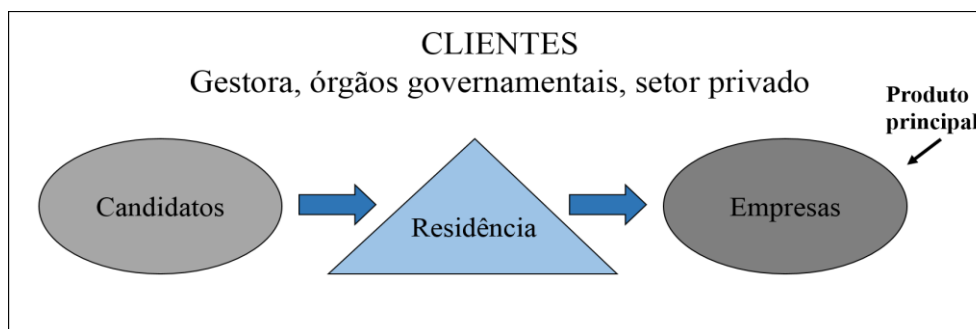


**Fonte:** Caulliraux, 2001. p. 18.

Segundo Zouain e Silveira (2006, p.3), para se definir um modelo de gestão eficiente, as incubadoras devem ter “o entendimento sobre as características do objeto de estudo, seus principais processos, suas competências centrais, suas relações com os agentes externos que influenciam seu desempenho e sua estratégia de atuação”. Por isso, o principal macroprocesso das incubadoras é o de residência, ou seja, o surgimento de novas empresas, pois é o principal objetivo dos programas de incubação. De maneira geral, as incubadoras buscam aumentar a eficiência do processo de incubação através da melhoria da qualidade dos candidatos, aumento da eficiência do período de residência, e pelo aumento das chances de sobrevivência das empresas graduadas.

Diante disso, os processos das incubadoras de empresas devem ser definidos para que alcancem maior eficiência nos resultados por elas estabelecidos. Considerando o que foi apresentado, a Figura 9 ilustra esses macroprocessos.

**Figura 9:** Macroprocesso principal dos programas de incubação.



**Fonte:** Caulliraux, 2001. p.20.

Especificar adequadamente um indicador para o processo de avaliação do progresso de implementação das estratégias é uma atividade vital para o sucesso do processo. O sistema de indicadores da entidade gestora deve medir o grau de adesão aos fundamentos estratégicos da instituição gestora. No módulo de planejamento estratégico são identificados apenas os indicadores da organização, para que sua medição seja realizada no módulo de controle (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006). Diante disso, são apresentados alguns indicadores de desempenho sugeridos pelo Comitê Gestor do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas:

- Indicadores de pré-incubação - número total de projetos na pré-incubação, número de projetos incubados resultantes da pré-incubação, número de

projetos em pré-incubação que se tornaram empresas sem passar por incubadoras, número de alunos envolvidos em projetos na fase de pré-incubação, total de alunos matriculados em programas de empreendedorismo e o número de projetos em pré-incubação originados de pesquisa desenvolvida em centros tecnológicos;

- Indicadores de incubação - número de projetos selecionados para incubação/número total de candidatos à incubação, total de faturamento nos últimos 12 meses das empresas residentes/número total de empresas residentes, total de faturamento nos últimos 12 meses das empresas residentes/número total de colaboradores das empresas residentes, número de rescisões contratuais/número total de empresas graduadas, número de módulos ocupados/número total de módulos disponíveis, número de empresas graduadas/número de empresas incubadas, número total de produtos (serviços) gerados pelas empresas incubadas/número de empresas incubadas, tempo de incubação (meses) das empresas graduadas/número total de empresas graduadas, total de custos operacionais/total de receitas próprias, total de faturamento nos últimos 12 meses das empresas residentes/total de faturamento das empresas residentes no período anterior, número de empresas certificadas (ISO, PNQ etc.)/número de empresas incubadas e o número total de empresas graduadas estabelecidas no mercado/número total de empresas graduadas;
- Indicadores de pós-incubação – número de empresas graduadas com vínculo formal com instituições de pesquisa/número total de empresas graduadas, número de empresas graduadas instaladas em parques tecnológicos/número total de empresas graduadas, total de faturamento nos últimos 12 meses das empresas graduadas/número total de empresas graduadas e o total de faturamento nos últimos 12 meses das empresas graduadas/número total de colaboradores das empresas graduadas.

Os indicadores servem para apresentar a evolução do processo de incubação, por isso da sua importância em todo o processo de incubação. As empresas incubadas devem seguir normas e etapas do processo de incubação para que os seus empreendimentos sejam sustentáveis e entrem no mercado com viabilidade econômica e de competitividade.

Além da inovação tecnológica, as incubadoras de empresa têm um papel muito importante no desenvolvimento econômico, pois há conversão de conhecimentos tecnológicos em novos produtos, processos ou modelos organizacionais, visando o seu lançamento no mercado. Segundo o SEBRAE (2017), há oito tipos de incubadoras, conforme estão especificados a seguir:

- Incubadoras de Base Tecnológica: organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;
- Incubadoras de Setores Tradicionais: organização que abriga empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;
- Incubadoras Mistas: organização que abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais;
- Incubadoras de Empresas de Agronegócios: apoiam empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam os módulos da incubadora para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial;
- Incubadoras de Cooperativas: abrigam, por período médio de dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município. Representam uma das modalidades de incubadoras de setores tradicionais;
- Incubadoras de Empresas Culturais: incubadora de empresas que tenham a arte e a cultura como valor agregado aos seus produtos. Essas incubadoras desenvolvem negócios relacionados à arte e a cultura regional, gerando trabalho e renda alternativos;
- Incubadoras de Design: organização que abriga empreendedores e/ou empreendimentos ligados diretamente ao segmento de design. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias;

- Incubadora Social: são incubadoras que apoiam "empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da comunidade" Pereira e Pereira (2002).

Conclui-se que as incubadoras de empresas são importantes para o desenvolvimento de novas empresas, além de fortalecer o empreendedorismo em todo o mundo. Para este estudo foram consideradas as incubadoras de cooperativas (abordado no item 2.7), pois em qualquer empreendimento o sistema de gestão estratégico é fundamental para melhorar e auxiliar a gestão, porém foram levados em conta os princípios cooperativistas e da economia solidária.

Para melhor entender esse ramo de Incubadora, deve-se entender o que é a economia solidária, como surgiu e sua importância para o desenvolvimento local sustentável. E também, deve-se compreender o cooperativismo popular, porque é auto gestor, e o que representa para a sociedade que adotam essas cooperativas. Serão melhor abordados nos itens 2.5 e 2.6.

## **2.5 Economia solidária**

Com o empobrecimento dos artesãos após a Revolução Industrial, eis que surge uma nova economia, pois, as novas indústrias não respeitavam as condições dos trabalhadores e as crianças trabalhavam como qualquer pessoa durante longas horas de trabalho. Por isso, alguns industriais mais esclarecidos começaram a propor leis de proteção aos trabalhadores, dentre eles, Robert Owen, proprietário de um imenso complexo têxtil em *New Lanark*.

Em 1817, Robert Owen levou ao governo britânico uma proposta para o uso do recurso destinado ao fundo de assistência aos pobres, os quais aumentavam consideravelmente a cada dia, em vez de simplesmente dar-lhes o dinheiro, o recurso deveria ser investido em compras de terras e construções de aldeias cooperativas, onde viveriam em cada uma cerca de 1.200 pessoas trabalhando na terra e na indústria, produzindo a sua própria subsistência. No entanto, o plano não foi aceito pelo governo, mesmo Owen mostrando os valores para cada aldeia, no qual seria uma imensa economia de recursos, pois os pobres seriam reinseridos na produção em vez de permanecerem desocupados (SINGER, 2002; EVANGELISTA *et al.*, 2016).



A economia solidária foi concebida pelos primórdios para ser uma alternativa superior ao capitalismo. No entanto, segundo Singer (2002), quando se fala em superior não quer dizer em termos econômicos estritas, mas que as empresas de economia solidária seriam melhores em qualidade e/ou em preço. A economia solidária foi adotada para que as pessoas tivessem uma alternativa superior que lhes propulsionassem um enquadramento de produtor, poupadoras, consumidoras, entre outros, ou seja, uma vida melhor coletivamente. Cançado (2007) completa ao dizer que ela é cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidária, pois assim, não teria sentido promovê-la.

Para Singer (2002), a definição de economia solidária está ligada à relação entre o trabalhador e os meios de produção, uma vez que a empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, usada na base do capitalismo. A empresa solidária é formada basicamente de trabalhadores, que secundariamente são seus proprietários. Por isso, sua finalidade básica não é maximizar lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho.

Um dos conceitos intrinsecamente ligados à realização de um empreendimento solidário é o de desenvolvimento local, o qual está fortemente relacionado à dinâmica da economia solidária. Com a tendência de aumento do rendimento do trabalho em bases solidárias, há a busca pela promoção do desenvolvimento local nos aspectos econômico e social, pois é visto como um processo que mobiliza pessoas e instituições de diferentes seguimentos, para que juntas busquem uma forma de transformação da economia e da sociedade local, com oportunidades de trabalho e renda, superando dificuldades para favorecer a população local, com melhores condições de vida (CATTANI, 2003).

No Brasil, a economia solidária se expandiu a partir do fim do século XX, com a ajuda das organizações da sociedade civil, das igrejas, das incubadoras universitárias e dos movimentos sociais, atuante no campo e na cidade (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010). Hoje, esses fomentos vêm através de gestores governamentais e não governamentais, institutos, prefeituras, redes e fóruns de economia solidária, entre outros.

No fim do século XX, especificamente nos anos 1980, com o crescente desemprego, iniciou-se as primeiras práticas de economia solidária no Brasil com os Projetos Alternativos Comunitários (PACs), liderado pela Cáritas Brasileira. Além desta, muitas outras entidades juntaram-se à causa, como o Instituto Brasileiro de

Análises Sociais e Econômicas (Ibase), da Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (Fase), e do Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul (Pacs), o Movimento dos Sem-Terra (MST), e a Associação Brasileira de Instituições de Microcrédito (Abicred) (NUNES, 2009). Hoje esse grupo é bem maior.

A criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e os fóruns estaduais foram importantes para disseminar e articular experiências para os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Em agosto de 2004, realizou-se o I Encontro Nacional de empreendimentos de Economia Solidária, com 2.500 pessoas que representavam todos os estados e mais de 15 mil empreendimentos (NUNES, 2009). O Quadro 2 mostra os principais institutos e redes de economia solidária.

**Quadro 2:** Institutos e redes de Economia Solidária.

NOME	ANO DE FUNDAÇÃO	PERFIL
Cáritas Brasileira	1956	Entidade de caráter religioso, ligada à CNBB. Atua com ES desde anos 1980.
Fase	1961	ONG. Atua com ES desde os anos 1990.
Ibase	1981	ONG. Atua com ES desde 2000.
Pars	1986	ONG. Atua com ES desde 2000.
Concrab	1992	Central de cooperativas agrícolas, ligada a movimento social rural.
Anteag	1994	Entidade de representação/assessoria de empresas autogeridas.
IMS	1995	Entidade de caráter religioso.
Unitrabalho	1996	Fundação que articula rede universitária. Atua com ES desde 2000.
ADS/CUT	1999	Entidade de assistência e fomento, ligada a central sindical (CUT).
Rede ITCPs	1999	Rede universitária. Sem personalidade jurídica.
RBSES	2000	Rede de indivíduos/ entidades, mobilizados por lista virtual e encontros. Sem personalidade jurídica.
Abcred	2002	Entidade representativa de instituições de microcrédito e crédito solidário.
Rede de Gestores	2003	Rede de gestores públicos municipais e estaduais. Sem personalidade jurídica.
Unisol Brasil	2004	Central de EES, ligada a central sindical. Nasceu como união EES em SP.
Ecosol	2004	Rede de Instituições financeiras locais de caráter coletivo e solidário para dinamizar o desenvolvimento por meio de projetos produtivos.
Unicafes	2005	Entidade de representação / assessoria de Coop. de AF.

**Fonte:** Adaptado de Nunes, 2009 e Benini *et al.*, 2012.

A consolidação das trocas de experiências e saberes entre formadores da economia solidária resultou em vários conceitos e metodologias que tiveram por inspiração a educação popular. Contudo, foi necessária a criação, pela Secretaria

Nacional de Economia Solidária (Senaes), dos Centros de Formação em ES em parceria com representantes das cinco regiões do país e do Centro Nacional, que foi coordenado pela Cáritas Brasileira (NUNES, 2009). As representantes escolhidas foram:

- I. No Nordeste: Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE;
- II. No Sul: Escola Técnica José César de Mesquita;
- III. No Centro-Oeste: Escola Centro-Oeste de Formação Sindical;
- IV. No Norte: Universidade do Pará;
- V. No Sudeste: Instituto Marista de Solidariedade – IMS.

Criada em 2003, a Senaes desenvolve ações para o fortalecimento do Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES) que se constitui em iniciativa pioneira para identificação e caracterização de Empreendimentos Econômicos Solidários, de Entidades de Apoio e Fomento à Economia e, mais recente, de Políticas Públicas de Economia Solidária (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010). Com isso, estabeleceu parceria com o Banco do Nordeste e com o Banco do Brasil, no programa de Desenvolvimento Regional Sustentável, e na formação de empreendimentos auto gestionários (NUNES, 2009).

Ao saber um pouco do surgimento, importância e magnitude da economia solidária para o desenvolvimento local e regional, deve-se compreender também o cooperativismo popular e o que ele representa para a sociedade. Por isso, a seguir falar-se-á um pouco do surgimento e funcionamento do cooperativismo popular.

## **2.6 Cooperativismo e a sua autogestão**

Depois da revolução industrial ocorrida na Inglaterra no final do século XVIII, a população foi empobrecendo, sem condições de sobreviverem. Diante desta situação, surgiram grupos motivados pelas ideias *owenista*, estes uniram-se para mostrar a insatisfação com o capitalismo, através de organizações cooperativistas. Seus principais pensadores foram: Robert Owen (1771-1858), Willian King (1786-1865), Charles Fourier (1772-1837), Philippe Buchez (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882).

Essa nova forma de trabalhar coletivamente desenvolveu-se no século XIX, e teve o cooperativismo operário como principal antecedente, o qual surgiu durante o século XIX em reação à Revolução Industrial, uma tentativa de construir outra

maneira de organizar a economia com base no trabalho associado e na distribuição equitativa do excedente adquirido e não na acumulação individual do dinheiro a partir da exploração do trabalho alheio (MORAES; NASCIMENTO; LIMA, 2016).

Diante disso, a partir de 1844 em *Rochdale*, foi criada a famosa cooperativa de consumo na Inglaterra, a Sociedade de Equitativos de *Rochdale*, composta por 28 operários, que hoje é considerada a mãe de todas as outras cooperativas (SINGER, 2002; EVANGELISTA *et al.*, 2016). Segundo Singir (2002), o impulso que alavancou o movimento cooperativista foi uma greve de tecelões em 1844. Foram também os percussores de uma série de princípios, que foram imortalizados e reconhecidos internacionalmente do cooperativismo. O Quadro 3 explica de forma sucinta a evolução dos princípios cooperativista.

**Quadro 3:** Princípios Cooperativistas ao longo dos anos.

<b>PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS</b>			
<b>Estatuto de 1844 (Rochdale)</b>	<b>Congressos de Aliança Cooperativa Internacional</b>		
	<b>1937 (Paris)</b>	<b>1966 (Viena)</b>	<b>1995 (Manchester)</b>
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros: 1. Adesão Aberta; 2. Controle ou Gestão Democrática; 3. Retorno Pro-rata das Operações; 4. Juros Limitados ao Capital; b) Métodos Essenciais de Ação e Organização: 5. Compras e Vendas à Vista; 6. Promoção da Educação; 7. Neutralidade Política e religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações. 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social; 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral; 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional.	1. Adesão Voluntária e Livre; 2. Gestão Democrática; 3. Participação Econômica dos Sócios; 4. Autonomia e Independência; 5. Educação, Formação e Informação; 6. Inter-cooperação; 7. Preocupação com a Comunidade.

**Fonte:** Pereira *et al.*, 2002, Caçado; Souza e Pereira, 2014, ICA, 2018.

Com base nos princípios da cooperativa de *Rochdale*, nos congressos de aliança cooperativas internacional de 1937, 1966 e 1995, foram definidos como sendo os princípios oficiais de todas as cooperativas criada no mundo, por isso, foram levantados pontos de melhoramento desses princípios, onde, no último (1995), foram

consolidados em sete princípios, que são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; inter-cooperação; preocupação com a comunidade. Os mesmos são utilizados como os princípios cooperativistas por todas as cooperativas.

Conforme os princípios, o cooperativismo propaga o aprimoramento do ser humano nas suas dimensões econômicas, sociais e culturais. Além de ser um sistema de cooperação mais adequado, participativo, democrático e mais justo para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores (CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010).

Os primeiros movimentos cooperativistas no Brasil foram em 1600 com os Jesuítas, no entanto, foi em 1847 que surgiram as primeiras entidades que começaram a professar a doutrina cooperativista. No entanto, a mais conhecida foi a de Ouro Preto em 1889, na época capital de Minas Gerais (CREDIGAROTO, 2018; OCB, 2018). Segue a linha do tempo das primeiras cooperativas no Brasil:

- I. 1847 – Cooperativa da Colônia Teresa Cristina, no Paraná, fundada pelo médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das ideias de Charles Fourier;
- II. 1887 – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, Campinas;
- III. 1889 – Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Prefeitura de Ouro Preto, Minas Gerais;
- IV. 1891 – Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, Estado de São Paulo;
- V. 1894 – Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro;
- VI. 1895 – Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco;
- VII. 1902 – Caixa Rural de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul.

Os empreendimentos econômicos solidários se apresentam como organizações voltadas para a produção tanto em áreas urbanas como rurais, baseados na livre associação, no trabalho cooperativo, na autogestão e no processo decisório democrático. Havendo diversas formas sob as quais a economia solidária possa se manifestar, a cooperativa representa a sua forma clássica e é a que mais cresce (MORAES; NASCIMENTO; LIMA, 2016).

Com o passar dos anos o cooperativismo passou adotar outros ramos de produção cooperativista. A OCB (2018) os define em treze ramos, nos quais, onze deles têm o seu próprio conselho consultivo:

1. Agropecuário: o ramo agropecuário reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca;
2. Consumo: focado na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Podem ser fechadas ou abertas, ou seja, podem ser fechadas aos não cooperados ou também podem ser abertas aos não cooperados;
3. Crédito: o negócio, aqui, é promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado;
4. Educacional: prover educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garantir um modelo de trabalho empreendedor para professores;
5. Especial: a igualdade é um dos pilares do cooperativismo. Para as cooperativas especiais oferecerem às pessoas com necessidades especiais, ou às que precisam ser tuteladas, uma oportunidade de trabalho e renda.
6. Infraestrutura: são cooperativas que fornecem serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia, por exemplo;
7. Habitacional: construir e administrar conjuntos habitacionais para os cooperados, essa é a missão das cooperativas habitacionais;
8. Produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos;
9. Mineral: pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
10. Trabalho: reúne profissionais de uma mesma categoria em torno de uma cooperativa para melhorar a remuneração e as condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado;
11. Saúde: o Brasil é referência no ramo. São cooperativas que podem ser formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e até pelos próprios usuários;
12. Turismo e lazer: qualidade de vida também está relacionada a turismo e lazer;
13. Transporte: cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.

De um certo modo, isso decorreu do próprio processo de desenvolvimento capitalista, por isso, o cooperativismo tornou-se uma estratégia de garantia de seu processo de acumulação. Com viés ideológico devido à influência dos socialistas utópicos, o cooperativismo passou a ser um meio funcional à produção de base capitalista. Um exemplo segundo EVANGELISTA *et al.*, (2016) é a cooperativa de açúcar e álcool em Pindorama em Alagoas, Brasil, que a sua gestão passou do grupo capitalista para as mãos dos trabalhadores, na sua maioria ex- operários e cortadores de cana da mesma empresa.

Vê-se a importância do cooperativismo ao longo dos anos, onde uma população se vê desamparada pelo sistema de produção capitalista, junta-se para continuar a produzir e crescer de forma cooperativa. Diante disto, passar-se-á à próxima sessão para falar das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

## **2.7 Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP)**

No âmbito da consolidação da extensão universitária, a instituição de ensino superior se compromete com o social, levando projetos para as classes populares que possuem baixa renda ou que não possuem vínculo empregatício. Dentro desse contexto, as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares são fontes de apoio para levar conhecimento e ações empreendedoras às comunidades carentes, levando empreendimentos cooperativos populares, assistência técnica para a gestão e profissionalização e apoio na construção da autogestão.

Por meio de uma ação articulada no âmbito do Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (COEP), o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) criou em 1995, com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e da Fundação Banco do Brasil (FBB), a estruturação da primeira incubadora tecnológica de cooperativas populares: a ITCP/COOP da UFRJ, liderada pelo professor Gonçalo Guimarães, que trabalhava em um centros de pesquisa da Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, cujo objetivo inicial foi estabelecer um contato com comunidades das favelas interessadas na formação de cooperativas de trabalho (BOTELHO, 2016; SANTOS; CRUZ, 2008; FINEP, 2017).

Em 1997, foi criado o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares – PRONINC, tendo como apoiadores a FINEP, o Banco do Brasil, a FBB e o COEP. Já em 2003, a Financiadora de Estudos e Projetos e a Fundação Banco do Brasil, em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), do Ministério do Trabalho e Emprego, retomaram assunto sobre os rumos do PRONINC, no qual ficou decidido financiar novas Incubadoras de Cooperativas e dar apoio à manutenção das incubadoras em operação (FINEP, 2017).

As ITCPs são financiadas por alguns órgãos que apoiam e incentivam pesquisa, ensino e extensão, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e adesão de agências como a FINEP e a Organização dos Estados Americanos (OEA) (BOTELHO, 2016).

Conforme Santos e Cruz (2008), as ideias básicas da ITCP da UFRJ, foram as seguintes:

- I. A incubação deveria ser feita no local de funcionamento das cooperativas, a partir de suas próprias estruturas de organização;
- II. A prioridade para a incubação deveria caber justamente aos grupos de trabalhadores mais pobres, em condições de maior risco social;
- III. As cooperativas a serem incubadas deveriam partir de grupos já pré-constituídos, com alguma identidade e solidariedade, evitando assim uma construção “de fora para dentro”, a partir do universo diferenciado do mundo acadêmico;
- IV. A incubação deveria constituir-se como um processo de longo tempo, de 2 a 3 anos e que fosse capaz de acompanhar os ritmos e necessidades do tipo de usuários com o qual se trabalha;
- V. Não há incompatibilidade, mas ao contrário, há sim necessária complementaridade, entre consolidação de longo prazo e viabilização econômica imediata, pois para esses grupos a questão econômica é prioritária e qualquer retardamento na ação significa sempre sua dispersão;
- VI. Viabilidade econômica (qualidade e competitividade) e solidariedade interna (autogestão) eram pressupostos da eficácia da incubação, pois a ausência de uma destas condições significa a inexistência da outra;
- VII. A ideia de “cooperativa” da ITCP tinha a ver com autogestão: repartição do trabalho, do produto do trabalho, do controle e do conhecimento do empreendimento (cooperativa); eram aceitas diferenças de salário, desde que



não excedessem uma relação de “3 a 1”, e sempre em função de deliberação do conjunto dos associados, e justificadas por diferentes níveis de responsabilidade na produção;

- VIII. A incubação deveria ter etapas distintas, com objetivos distintos, e um planejamento que, ainda que não fosse rígido, permitisse tanto ao empreendimento quanto à incubadora avaliar o processo permanentemente e reorientá-lo quando necessário; estas etapas deveriam prever a consolidação do “negócio” e um processo de formação e qualificação para o exercício profissional e para a autogestão.

Nos últimos anos, as incubadoras estão cresceram e se expandiram pelo Brasil e pelo mundo em número e institucionalização. No Brasil, as ITCPs contam com duas redes nacionais, a Rede ITCPs e a Rede UNITRABALHO.

A Rede Nacional de Universidades nasceu em 1996 para apoiar os trabalhadores na luta por melhores condições de vida e trabalho, realizando projetos de ensino, pesquisa e extensão que integram o conhecimento acadêmico ao saber elaborado na prática social. Possui dezenas de instituições de ensino superior públicas (UNITRABALHO, 2018).

A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCP foi criada em 1999, com objetivo principal de desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e auto-gestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária (REDE ITCP, 2017).

Conforme o Art. 2º do Decreto Nº 7.357 de 17 de novembro de 2010 (BRASIL, 2010), o PRONINC tem por finalidade o fortalecimento dos processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários e busca atingir os seis objetivos:

- I. Geração de trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e dentro dos princípios de autonomia dos empreendimentos econômicos solidários;
- II. Construção de referencial conceitual e metodológico acerca de processos de incubação e de acompanhamento de empreendimentos econômicos solidários pós-incubação;
- III. Articulação e integração de políticas públicas e outras iniciativas para a promoção do desenvolvimento local e regional;

- IV. Desenvolvimento de novas metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários articulados a processos de desenvolvimento local ou territorial;
- V. Formação de discentes universitários em economia solidária; e
- VI. Criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações, para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior.

Incubação, segundo Hichenbick *et al.*, (2016), é o tempo em que um empreendimento permanece vinculado à incubadora, tem por objetivo ajudá-lo a ganhar experiência e se desenvolver para atuar no mercado de trabalho de forma coletiva e possuir autogestão, como é o caso dos empreendimentos econômicos solidários. Para melhor entendê-los, precisa-se entender a autogestão e a economia solidária.

A incubação de empreendimentos solidários é um processo de prática de ações educativas voltadas para a aprendizagem tecnológica que valoriza o saber acumulado das pessoas com vistas à inclusão social e econômica, acrescentando conhecimentos técnicos à organização cooperativista e técnicas específicas de produção e gestão administrativa. Trata-se, portanto, de unir o “saber popular” ao “saber científico” numa tentativa de transformar a prática cotidiana de produção e comercialização através das atividades de ensino, pesquisa e extensão (MORAES; NASCIMENTO; LIMA, 2016).

Além disso, esse processo educativo modifica as circunstâncias da produção ao introduzir mudanças tecnológicas, mas também contribui para integrar homens e mulheres na sua maneira de ser e agir. Assim, trata-se de um processo de construção e reconstrução dos conhecimentos vindos da academia para os atores envolvidos nos empreendimentos solidários.

As ITCP's adotam a economia solidária, como perspectivas de autogestão. Segundo Moraes, Nascimento e Lima (2016), a ES muitas das vezes é encontrada por diferentes significados, este, apresenta um princípio básico, invariável, que se reporta à ideia de solidariedade em contraste com o individualismo que caracteriza a economia capitalista.

De acordo com Santos e Cruz (2008, p. 8), os princípios que a ITCP vai se esforçar para que sejam aceitos e incorporados autonomamente pelas iniciativas, são oriundos dos princípios cooperativistas, descritos a seguir:

- I. Livre adesão;

- II. Organização democrática da gestão (autogestão): cada cooperado, um voto com soberania plena da assembleia geral;
- III. Supremacia da vida sobre o trabalho, e do trabalho sobre o capital;
- IV. Equidade e solidariedade: repartição do trabalho, do poder de decisão, do conhecimento e do produto do trabalho;
- V. Máxima diferença de ganhos entre os cooperados com mesma jornada: 3 para 1 (em virtude exclusiva de responsabilidade funcional, de diferenças de escolaridade ou de tempo de trabalho, e sempre a partir de critérios definidos pela assembleia geral);
- VI. Seguridade social: recolhimento regular do INSS, mais: fundos sociais provisionados a partir do faturamento geral, garantindo os seguintes direitos:
- VII. 13ª retirada, férias remuneradas com mais 1/3 da retirada, seguro-rescisão-de-contrato (1/12 da retirada, equivalente a uma retirada/ano);
- VIII. Inter cooperação;
- IX. Qualidade no produto, ética na concorrência, respeito ao consumidor, preservação ambiental, tecnologias socialmente adequadas;
- X. Transformação da sociedade: cidadania ativa, participação popular, distribuição solidária da riqueza.
- XI. Educação continuada e defesa da escola pública.

As ITCPs são importantes no âmbito educacional, desenvolvimento local e regional, pois formam alunos, professores e as comunidades por ela beneficiada. Também promovem os três pilares das Universidades que são a pesquisa, o ensino e a extensão. Diante de tudo isso, as ITCPs são um canal de reinserir as pessoas que vivem à margem do desemprego.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta a metodologia do estudo que, segundo Gil (2002, p. 162), é a descrição dos “procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”. Deve conter a tipologia da pesquisa, unidade de análise, delimitação do campo empírico, coleta dos dados e método de análise, no entanto, poderá conter outros elementos dependendo do estudo a ser pesquisado. Diante do exposto, serão apresentados nesta seção os procedimentos metodológicos que foram adotados neste estudo.

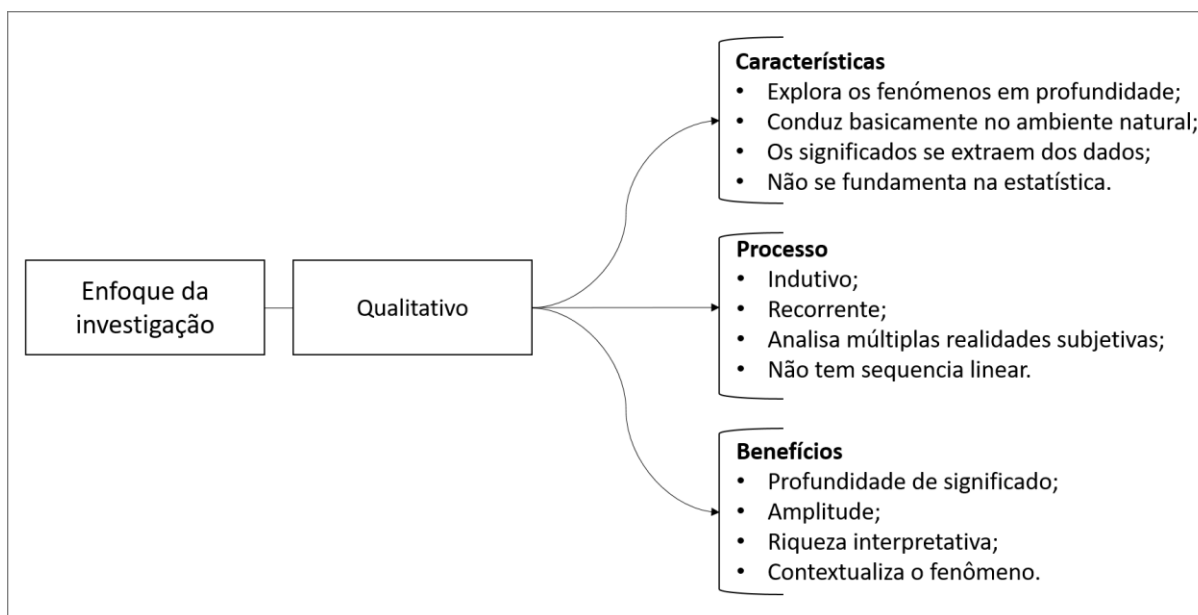
#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Para responder às questões problema deste estudo: quais são os principais fatores que influenciam e interferem na gestão estratégia das ITCP's, e como essa gestão contribui para a sustentabilidade dos empreendimentos? Utilizou-se dos procedimentos qualitativos, enquanto: a amostra, coleta e análise dos dados.

Este estudo do ponto de vista metodológico caracteriza-se como pesquisa qualitativa, a qual historicamente é utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais, uma vez que seu universo investigativo compreende os significados, motivos, expectativas, valores, aspirações, crenças e aspectos comportamentais dos indivíduos. A visão qualitativa apareceu nos estudos organizacionais por volta dos anos 1960, em contraposição à predominância de enfoques de pesquisas tributária do positivismo (GODOI; BALSINI, 2010).

A pesquisa qualitativa desenvolve questões reflexivas que permitem fundamentar e interrogar os princípios metodológicos, identificando os limites e possibilidades das necessidades de abrir discussão epistemológica que possibilite transitar, com consciência teórica, no interior dos limites e das contradições da pesquisa científica. Pode-se dizer que o compromisso ontológico na pesquisa qualitativa, o número de sujeitos a serem estudados e a validade do conhecimento passam por características gerais atribuídas à Epistemologia Qualitativa (GONZÁLEZ REY, 2010). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2010), o enfoque da investigação qualitativa possui três pontos principais: características, processo e benefícios, conforme a Figura 10.

**Figura 10:** Síntese do enfoque da investigação qualitativa.



**Fonte:** Adaptado de Sampieri, Collado e Lucio, 2010.

A abordagem qualitativa também segue na direção por áreas ou temas significativos de investigação. No entanto, em vez de clareza sobre as questões de investigação e hipóteses, precedem a escolha e análise de dados (como na maioria dos estudos quantitativos), os estudos qualitativos podem desenvolver questões e hipóteses antes, durante ou depois da recolha e análise de dados.

O pesquisador qualitativo utiliza técnicas para coleta de dados, tais como a observação não estruturada, entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, registrando histórias de vida e interação e introspecção com grupos ou comunidades (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010).

Diante do exposto, esta pesquisa quanto aos objetivos é classificada como exploratório-descritiva e prescritiva:

- I. Exploratório porque se faz necessária pesquisa inicial e preliminar, com o objetivo de aprimorar as ideias iniciais na forma de informações sobre o assunto estudado e descobrir o problema de estudo. Rodrigues (2006, p. 90) afirma que através da pesquisa exploratória “é possível também delimitar um tema e definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa”.
- II. Descritiva, por descrever fenômenos ou estabelecer relações entre as variáveis. Conforme Rodrigues (2006, p. 90), “a pesquisa descritiva é usada,

por exemplo, para descrever características de um determinado grupo e estudos de opinião, de motivações, de mercado e socioeconômicos”.

- III. Prescritiva, pois tem o objetivo de promover soluções e respostas diretas ao problema apresentado, ou ainda pode prescrever um modelo teórico ideal para delimitar conceitos (BONAT, 2009).

Os estudos que apresentam tais características são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever de forma robusta o fenômeno, ou seja, são comuns em pesquisas empíricas e teóricas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Além de ser exploratório-descritiva, a pesquisa propõe um modelo, por isso, ela tem caráter prescritivo, por ser uma abordagem mais complexa, ela identifica e diagnóstica o problema, pois propõe soluções para ele (BONAT, 2009). Por isso, o presente estudo tem a necessidade dessas três abordagens.

### **3.2 Unidade de Análise**

Para este estudo foram consideradas as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativa Populares da Paraíba vinculadas às redes UNITRABALHO e/ou ITCP; são elas: a Incubadora de empreendimentos solidários - INCUBES; a Incubadora de Empreendimentos Econômicos populares - INCEPS e a Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários - IUEES, as duas primeiras da UFPB (*Campus I e III*) e a última da UFCG (*Campus I*).

#### **3.2 1 INCUBES da UFPB, Campus I**

A Incubadora de Empreendimentos Solidários – INCUBES, foi constituída em 2001 a partir de um grupo de trabalho (GT) sobre Relações do Trabalho, como um Programa de Extensão da Pró- Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários - PRAC/UFPB. Contou com o apoio inicial da Rede de Incubadoras de Empreendimentos Econômicos Solidários – Unitrabalho, com financiamento PRONINC/ FINEP/ SENAES/ TEM (INCUBES, 2018).

A INCUBES possui ações de acompanhamento e de incubação realizadas na Zona da Mata – Litoral do estado da Paraíba, nos municípios Baía da Traição, Marcação, Rio Tinto, Santa Rita, João Pessoa, Cabedelo, Mari, Pitimbu, Alhandra e Conde, em diversas atividades produtivas como padarias comunitárias, hortas

comunitárias, artesanato, confecções, sabão ecológico, serigrafia, material de limpeza, usina de coco, rádios comunitárias, catadores, entre outros (INCUBES, 2018).

Os grupos e os empreendimentos solidários que contam com o apoio e a assessoria da INCUBES estão localizados nos territórios periféricos das regiões metropolitanas, comunidades quilombolas do Grurugi e Ipiranga, no município do Conde, e povos indígenas da etnia Potiguara (INCUBES, 2018).

### 3.2.2 INCEPS da UFPB, Campus III

No período de março de 1998 a junho de 2001, um grupo de professores e técnicos administrativos da Universidade Federal da Paraíba discutiu a necessidade de se criar, no âmbito desta instituição de ensino superior, uma incubadora para apoiar empreendedores de sua região de atuação, com ênfase nos estudantes por ela formados que quisessem se tornar empresários, individualmente ou em grupos (INCEPS, 2018).

Em 2002, após ter participado do Prêmio SEBRAE/MEC de Empreendedorismo na Escola, com um projeto para difundir a tecnologia de Mandallas, foi criada uma incubadora para apoiar empreendimentos solidários (associações e cooperativas), uma vez que esta era a demanda mais comum na época. Surgiu assim a INCOAP – Incubadora de Cooperativas e Associações Populares, destinada a orientar grupos de produtores e trabalhadores de baixa renda na implantação de empreendimentos em regime de economia solidária (INCEPS, 2018).

Em 2002 a incubadora de Bananeiras, que era uma extensão da incubadora de João Pessoa, torna-se independente, surgindo daí uma nova incubadora, a INCEPS – Incubadora de Empreendimentos Populares Econômicos Solidários, a qual incubava projetos nas áreas de piscicultura em tanques-rede e em viveiros escavados, pesca continental artesanal e estuarina (nesse último caso, pesca de caranguejo, peixes e mariscos) e agricultura familiar nos municípios de Bananeiras, Borborema, Bayeux, Araçagi e Solânea (INCEPS, 2018).

Nesse período de atuação, a INCEPS manteve parcerias junto a várias instituições governamentais, a exemplo do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis da Paraíba – IBAMA/PB, Ministério do

desenvolvimento Agrário – MDA, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, Sistema Estadual de Avaliação de Aprendizagem Escolar – SEAPE e Prefeituras Municipais; e empresas e organizações não governamentais, como a PETROBRÁS, o SEBRAE/PB, a UNITRABALHO, associações de produtores rurais e a Agência Mandalla (INCEPS, 2018).

### 3.2.3 IUEES da UFCG, Campus I

A IUEES da UFCG atua através de projetos de extensão universitária, junto a grupos e comunidades carentes, com objetivo de proporcionar inclusão social e desenvolvimento local, através de atividades educativas e da incubação de empreendimentos econômicos solidários (MEDEIROS, 2014).

O projeto de criação e instalação da IUEES da UFCG foi idealizado em 2007, partindo da iniciativa de professores daquela instituição que já contavam com experiências em projetos de extensão junto a grupos sociais, através da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão. Em 2009, a IUEES iniciou suas atividades, capacitando a equipe técnica que atuaria nos projetos de extensão por ela desenvolvidos (MEDEIROS, 2014).

Para a formação da equipe técnica, a IUEES contou com o apoio da própria UFCG, UFPB e UEPB – Universidade Estadual da Paraíba, através da disponibilização de recursos humanos, como docentes com experiência em pesquisa, gestão e execução de projetos de extensão, de várias áreas do conhecimento, dentre as quais, Engenharia de Materiais, Química, Economia, Enfermagem, Ciências Sociais, Desenho Industrial, Administração e Contabilidade; discentes de graduação e pós-graduação; e técnicos administrativos (MORAIS *et al.*, 2010).

No mesmo ano, 2009, deu-se início aos primeiros passos na incubação de empreendimentos econômicos solidários, contando com o apoio do Núcleo UNITRABALHO – Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho – da UFCG. Os primeiros grupos atendidos através de projetos de extensão específicos foram: Catadores, Agricultores e Usuários do CAPs (Centro de Atenção Psicossocial). Com sede própria, construída com recursos da UFCG, a IUEES está localizada no Campus Universitário de Campina Grande (MEDEIROS, 2014).



### 3.2.4 Caracterização das ITCP's da Paraíba

Para o desenvolvimento desta pesquisa, as três incubadoras tecnológicas de cooperativas populares foram representadas por seus coordenadores atuais, os mesmos forneceram informações de suas gestões e as questões estratégicas adotadas na incubadora. Os critérios utilizados para a escolhas das três ITCP's foram: estarem vinculadas a uma rede de apoio de ITCP (Rede ITCP ou Rede Unitrabalho), além de possuírem mais de dez anos de atuação no estado. O Quadro 4 apresenta um resumo das informações de cada ITCP.

**Quadro 4:** Identificação das ITCP's da Paraíba no ano de 2017.

Nome da ITCP	Rede de Vínculo	Tempo de Atuação	Nº de Colaboradores	IES
Incubadora de Empreendimentos Solidários – INCUBES.	Rede ITCP e Rede Unitrabalho	16 anos	Professores: 7	Campus I da UFPB
			Alunos: 20	
			Técnicos: 8	
Incubadora de Empreendimentos Econômicos Populares Solidários – INCEPS	Rede Unitrabalho	12 anos	Professores: 4	Campus III da UFPB
			Alunos: 8	
			Técnicos: 1	
Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários – IUEES	Rede Unitrabalho	11 anos	Professores: 6	Campus I da UFCG
			Alunos: 8	
			Técnicos: 2	

**Fonte:** Elaboração própria, com os dados da pesquisa, 2017.

O Quadro 4 mostra as características das ITCP's da Paraíba, as quais demonstram possuir experiências no ramo de incubação, pois já estão a mais de dez anos no mercado incubando empreendimentos de economia solidária, todas são vinculadas a rede Unitrabalho, no entanto, a INCUBES diz está vinculada também à rede ITCP. Essas informações foram colhidas no ato da entrevista *in loco*.

### 3.3 Delimitação do Campo Empírico

Os entrevistados da pesquisa foram os coordenadores das incubadoras. A escolha justificou-se por acreditar que as experiências afetam a qualidade das impressões sobre a realidade observada. Dessa forma, realizou-se uma entrevista com cada coordenador responsável pela gestão da incubadora, onde foram extraídos conteúdos relevantes para a construção do modelo para gestão

estratégica das ITCPs. A pesquisa *in loco* deu-se entre os dias 16 de agosto a 04 de setembro de 2017.

### 3.4 Coleta dos Dados

Optou-se por uma pesquisa de campo, na qual se utilizou da entrevista semidiretiva (chamada também de planos, guia, esquema, focalizada ou semiestruturada), pois são mais curtas e mais fáceis de registrarem e serem transcritas (incluindo hesitações, risos, silêncios e estímulos do entrevistador) (Bardin, 2016). A entrevista (ver apêndice) adotada nesta pesquisa foi formada por trinta e cinco questões abertas, onde os entrevistados tinham liberdade de se expressarem livremente.

A entrevista segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 80), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante na investigação social, de natureza profissional”. Ou seja, é um meio de investigação que visa diagnosticar através da coleta dos dados uma solução para um problema social.

Outro motivo para coletar os dados através da entrevista semiestruturada foi a escolha do método de análise (análise de conteúdo), que segundo Vergara (2008), dependendo do tipo da pesquisa (documental ou de campo) os dados podem ser coletados a partir de relatório, cartas, ou algum documento representativo da organização, isso referente a pesquisa documental. Já no caso da pesquisa de campo, a coleta pode ser por meio de entrevista abertas ou semiestruturadas.

Quanto ao conteúdo das entrevistas, segundo Marconi e Lakatos (2013), apresentam-se seis objetivos:

1. Averiguação de fatos;
2. Determinação das opiniões sobre os fatos;
3. Determinação de sentimentos;
4. Descoberta de planos de ações;
5. Consulta atual ou do passado; e
6. Motivo conscientes para opiniões.

A preparação do estudo é muito importante, pois é através dela que se obtém os dados da pesquisa, para isso, requer tempo e exige sete medidas segundo Marconi e Lakatos (2013):

1. Planejamento da entrevista: deve ter em vista o objetivo a ser alcançado;
2. Conhecimento prévio do entrevistado: objetiva conhecer o grau de familiaridade dele com o assunto;
3. Oportunidade da entrevista: marcar com antecedência a hora e o local, para assegurar-se de que será recebido;
4. Condições favoráveis: garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade;
5. Contato com líderes: espera-se obter maior entrosamento com o entrevistado e maior variabilidade de informações;
6. Conhecimento prévio do campo: evita desencontros e perda de tempo; e
7. Preparação específica: organizar roteiro ou formulário com as questões importantes.

A entrevista semiestruturada contribuiu na obtenção de informações importantes para o desenvolvimento do modelo de gestão estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas populares.

### **3.5 Método de Análise da Pesquisa**

Todo trabalho científico demanda um método de análise, isto se deve ao conjunto de atividades interligadas que permite alcançar o objetivo proposto. Por isso, é um caminho a ser seguido, o qual auxilia na busca do conhecimento científico, fazendo do pesquisador um pensador crítico nas reflexões de suas ideias. Para desenvolver o método apropriado para o estudo, o pesquisador deve delimitá-lo a partir do problema de pesquisa, realizando observações e interpretações com base nas teorias empregadas no aporte teórico (MARCONI; LACATOS, 2010, RICHARDSON, 2008). Para o estudo, foram utilizados dois métodos de análise: a revisão sistemática da literatura e a análise de conteúdo.

#### **3.5.1 Revisão sistemática da literatura**

A revisão sistemática da literatura é definida por Greenhalgh (1997, p. 672) “como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reprodutível”. Pode-se entender que o objetivo da revisão sistemática é abordar à

literatura disponível, por meio de um procedimento sistemático, a fim de responder uma ou mais perguntas de pesquisa de forma estruturada.

Diante da necessidade de estruturar um procedimento para a Revisão Sistemática, foi elaborado um protocolo para a formalização dos passos da mesma.

### 3.5.1.1 Protocolo da Revisão Sistemática

O Processo da Revisão Sistemática - PRS avalia as evidências de forma sistemática e transparente. A obtenção dos dados começa com a definição do protocolo, o qual foi estruturado em seis fases: questão da pesquisa, estrutura das questões, termos estratégicos da pesquisa, fontes de busca, critérios de inclusão e exclusão e critérios de qualidade.

#### **Fase 1: Questão de pesquisa**

A questão de pesquisa da revisão sistemática foi definida para orientar todas as atividades da revisão a fim de atingir o primeiro objetivo específico desta dissertação. Para tal, a pergunta da revisão sistemática foi a seguinte: quais são as estratégias e/ou modelos de gestão estratégica propostos e/ou utilizados por incubadoras de empresas?

#### **Fase 2: Estrutura das questões**

Uma das formas de estruturar a questão de pesquisa é proposta por Kitchenham (2007), conhecida pelo acrônimo PIO (*Population, Intervention and Outcome*), ou seja, População, Intervenção e Resultado, a qual será utilizada neste trabalho. Assim, os elementos PIO para responder à pergunta da pesquisa em questão são:

- População (P): Incubadora de Empresas;
- Intervenção (I): Gestão Estratégica;
- Resultados (O): Estratégia e/ou Modelo de Gestão Estratégica.

### Fase 3: Termos estratégicos da pesquisa

Para a construção dos termos de busca foram realizados os seguintes passos:

1. Identificação dos principais termos utilizados em cada estrutura da questão de investigação (PIO) definidas anteriormente;
2. As palavras-chave foram definidas na língua inglesa, a partir do referencial teórico pesquisado das áreas de gestão estratégica e de incubadora de empresas;
3. Sinônimos são utilizados como orientação das principais palavras-chave na investigação;
4. As *strings* de busca são geradas a partir das estruturas das questões e da combinação das palavras-chave e sinônimos. São usados “OR” entre os sinônimos identificados e “AND” entre os termos chaves.

Os termos e sinônimos identificados são apresentados abaixo:

- Estratégia: *strategy*, “*strategic innovation*”, *strategic*.
- Gestão estratégica: “*Strategic management*”, “*strategic tool\**”, “*strategic planning*”.
- Incubadora: “*business incubator*”, “*technology-based firms*”, “*technology-based incubator*”.

O Quadro 5 apresenta as *strings* de busca geradas com base na questão de pesquisa. No entanto, em função das particularidades das bases de dados, a base *Scopus* foi utilizada a *string* de busca para os sinônimos com mais de uma palavra entre aspas (“ ”) e para a base *Science Direct*, foram utilizados as chaves ({ }).

**Quadro 5:** *Strings* de busca.

<i>Strings</i> de busca Q1
((strategy OR “innovation strategic” OR strategic OR “Strategic management” OR “strategic tool*” OR “strategic planning”) AND (“business incubator” OR “technology-based firms” OR “technology-based incubator”))
(strategy OR {innovation strategic} OR strategic OR {Strategic management} OR {strategic tool} OR {strategic planning} AND {business incubator} OR {technology-based firms} OR {technology-based incubator})

**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

#### **Fase 4: Fontes de busca**

Os critérios para a seleção das bases de dados foram: (1) disponibilidade de consultar os artigos na web; (2) presença de mecanismos de busca usando palavras-chave; e, (3) importância e relevância das bases para o estudo em questão. As bases de dados selecionadas estão listadas abaixo:

- *Science Direct* (<http://www.sciencedirect.com/>)
- *Scopus* (<https://www.scopus.com/>)

Após efetuar as buscas nas bases, foram aceitos somente artigos em Jornais, revistas, conferências e congressos, pois livros, teses, entre outros arquivos não se enquadram no estudo em questão.

#### **Fase 5: Critérios de inclusão e exclusão**

A inclusão de um trabalho é determinada pela relevância no assunto em relação às questões de investigação, determinada pela análise do título, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão. Os seguintes critérios de inclusão foram definidos:

- Artigos de pesquisa completos;
- Artigos teóricos;
- Pesquisas primárias e secundárias;
- Periódicos de diversas áreas: administração, análise de decisões e Gestão estratégica, entre outros condizentes com o estudo em questão.

Para a exclusão também foi analisado o título, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão, ou seja, os estudos que se enquadrem em qualquer dos casos abaixo:

- Artigos publicados em outras línguas (exceto inglês);
- Artigos com menos de 3 páginas;
- Artigos que não respondam à questão de pesquisa;
- Estudos duplicados;
- Estudos que apresentem texto e resultados incompletos;
- Artigos anteriores a 2006.

As etapas, processos e métodos apresentados anteriormente foram aplicados em quatro etapas bem definidas para a seleção dos estudos primários.

### **Fase 6: Critérios de qualidade**

Para a avaliação da qualidade dos estudos são utilizados critérios de pontuação para cada artigo encontrado, onde é atribuído um ponto para cada critério de pergunta. O artigo poderá chegar a cinco pontos de qualidade. Para a avaliação, devem ser considerados os seguintes critérios:

- C1: O artigo expõe claramente os seus objetivos e resultados?
- C2: O artigo expõe claramente o(s) método(s) utilizado(s) para coleta de dados?
- C3: O artigo expõe claramente o(s) método(s) utilizado(s) para análise de dados?
- C4: O estudo faz referência à literatura recente publicada em periódicos de relevância para as áreas de estudo?
- C5: O artigo responde ou contribui com respostas parciais para a pergunta de pesquisa?

Os pesquisadores devem responder as perguntas acima atribuindo o valor 0 ou 1 e ao final somar todos os valores para totalizar a nota de qualificação do artigo. Os valores aplicados correspondem em uma escala crescente a qualidade do artigo encontrado. Se o valor for menor ou igual a 2, será classificado com baixa qualidade: igual ou maior que 3, será classificado como tendo qualidade suficiente para a pesquisa e será aceito para análise.

#### **3.5.2 Análise de Conteúdo**

Para análise das entrevistas, utilizou-se da análise de conteúdo, a qual, conforme Bardin (2016), é a unidade de significados que consiste naturalmente em um texto, analisado segundo critérios relacionados à teoria que serve de guia na leitura e no tratamento de dados em pesquisa qualitativa. Segundo Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que explica determinado tema ou assunto. Bardin (2016) a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Bardin (2016) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretações.

### 3.5.2.1 Pré-análise

A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização e planejamento da pesquisa, ou seja, envolve a leitura flutuante dos documentos que serão submetidos à análise. Nela, estabelece-se um esquema de trabalho necessário, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis.

No caso de entrevistas, Câmara (2013) demonstra que devem ser transcritas e reunidas para um construto sobre o *corpus* da pesquisa. Ainda segue na pré-análise o desenvolvimento de cinco fases, conforme Silva e Fossá (2017); Bardin (2016):

- Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;
- Escolha dos documentos: consiste na definição do *corpus* de análise;
- Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;
- Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;
- Preparação do material: antes de começar a analisar o material deve ser reunido e separado.

Diante disso, a leitura flutuante deste trabalho se deu no processo de transcrição das entrevistas, foram 4h e 29min. de áudio, sendo 1h 45min. na primeira entrevista, na segunda entrevista 1h e 29min., e na terceira entrevista 1h 15min., resultando no total de quarenta e cinco páginas, sendo subdivididas em dezesseis, quinze e quatorze páginas cada entrevista, respectivamente.

Os documentos escolhidos foram as transcrições das entrevistas efetuadas, as quais resultaram em um arquivo com 45 páginas, como descrito na seção



anterior. Para que os documentos fossem melhores apresentados e seguissem um caminho lógico foram subdivididos a partir de quatro regras:

1. Regra da exaustividade: foram levadas em conta todas às falas dos entrevistados, para isso, foi necessário escutar os áudios várias vezes para obter um *corpus* consistente e que nada fosse deixado de fora, mas que tivesse maior quantidade de informações possível e compatível com as falas dos entrevistados.
2. Regra da representatividade: não foi considerada uma amostra específica dos resultados obtidos no material, tendo em vista que as perguntas foram abertas. Pois, Bardin (2016), aborda que a análise pode ser efetuada em uma amostra desde que o material a isso se preste. No caso em questão não foi possível.
3. Regra da homogeneidade: a entrevista foi elaborada com critérios, os quais foram selecionados para que pudessem obter respostas compatíveis com o estudo em questão. Foram elaboradas trinta e cinco questões abertas relacionadas ao modelo de gestão das ITCP's, questões estratégicas, economia solidária e cooperativismo.
4. Regra de pertinência: os documentos foram adequados, considerando que as informações, resultados das entrevistas, respondem ao segundo objetivo da pesquisa.

Não foi elaborada uma hipótese nesta fase de pré-análise da análise de conteúdo, no entanto, em seu lugar foi elaborada uma questão problema: quais são os principais fatores que influenciam e interferem na gestão estratégia das ITCP's, e como essa gestão contribui para a sustentabilidade dos empreendimentos? E o objetivo foi elaborado para obter um resultado como respaldo à construção do modelo (Cap. 6), como pode ser visualizado no segundo objetivo específico desta pesquisa, o qual foi: efetuar um diagnóstico situacional das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares da Paraíba.

Na preparação do material, as entrevistas foram digitadas e impressas em papel para que os dados fossem melhor manipulados e fosse obtido maior controle dos dados. O material foi selecionado para ser codificado e categorizado.

Ressalta-se que esta fase foi a que demandou maior cuidado, pois por se tratar do planejamento inicial da análise de conteúdo, foi bem elaborada para que as

próximas fases (exploração do material e o tratamento dos resultados) fossem bem-sucedidas em sua execução.

### 3.5.2.2 Exploração do material

Para a exploração do material foram escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização. A organização do material ou dos dados da pesquisa se realiza em colunas, com vazios à esquerda e à direita, para anotar e marcar semelhanças (CÂMARA, 2013).

A segunda fase da análise de conteúdo surge dos textos das entrevistas, e, de todo o material coletado, os quais são divididos em cotas de registro. O registro das cotas pode ser retirado dos parágrafos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações de diários de campo. Assim, as entrevistas são recortadas em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias, as quais possibilitam as inferências de análises (SILVA; FOSSÁ, 2017).

As categorias foram escolhidas a partir do tema central do trabalho: a gestão estratégica e a economia solidária. Por isso, foram levadas em conta duas categorias principais: a gestão estratégica e os fatores econômicos solidários. Para a primeira categoria, foram encontradas oito subcategorias: modelo de gestão; planejamento participativo; planejamento tático; planejamento operacional; formalidade do planejamento; equipe gestora; ambiente interno; e ambiente externo. Na segunda categoria foram encontradas dez subcategorias: processo de incubação; objetivo da incubadora; valores econômicos solidários; princípios cooperativistas; estratégias; indicadores de desempenho; ramo de atuação; capacitação; captação de recurso; e rede de apoio.

Segundo Bardin (2016), a partir do momento que se decide codificar o material, deve-se produzir um sistema de categorias. O objetivo da categorização é fornecer, por condensação, uma reorientação simplificada dos dados brutos. Por isso, as subcategorias foram complementadas pelas unidades de registro empíricas. O Quadro 6 mostra as quantidades da unidade de registro empírica.

**Quadro 6:** Quantidade da Unidade de Registro Empírica em sua Respectiva Subcategoria.

CATEGORIAS			
Gestão Estratégica		Fatores Econômicos Solidários	
Subcategorias	QURE	Subcategorias	QURE
Modelo de Gestão	4	Processo de Incubação	8
Planejamento Participativo	6	Objetivo da Incubadora	4
Planejamento Tático	6	Valores Econômicos Solidários	5
Planejamento Operacional	3	Princípios Cooperativistas	2
Formalidade do Planejamento	3	Estratégias	7
Equipe Gestora	3	Indicadores de Desempenho	2
Ambiente Interno	3	Ramo de Atuação	16
Ambiente Externo	2	Capacitação	6
		Capitação de Recurso	9
		Rede de Apoio	3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Para a codificação foram levadas em conta as entrevistas já transcritas, e ao fazer uma leitura mais aprofundada, deu-se início ao processo de codificação. A codificação segundo Bardin (2016), é o processo em que dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo uma descrição das características do conteúdo pertinente. Os códigos registram as informações das siglas das subcategorias, dos números das cotas e das identificações dos coordenadores entrevistados, como mostra o Quadro 7.

**Quadro 7:** Os códigos utilizados na pesquisa.

Nº	Subcategoria	Códigos	Significado
1	Modelo de Gestão	MgXCx	Mg = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
2	Planejamento Participativo	PpXCx	Pp = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
3	Planejamento Tático	PtXCx	Pt = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
4	Planejamento Operacional	PoXCx	Po = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
5	Formalidade do Planejamento	FpXCx	Fp = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
6	Equipe Gestora	EgXCx	Eg = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
7	Ambiente Interno	AiXCx	Ai = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
8	Ambiente Externo	AeXCx	Ae = sigla da subcategoria

			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
9	Processo de Incubação	PiXCx	Pi = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
10	Objetivo da Incubadora	OiXCx	Oi = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
11	Valores Econômicos Solidários	VesXCx	Ves = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
12	Princípios Cooperativistas	PcXCx	Pc = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
13	Estratégias	EtXCx	Et = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador ((1, 2 e 3)
14	Indicadores de Desempenho	IdXCx	Id = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
15	Ramo de Atuação	RaXCx	Ra = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
16	Capacitação	CpXCx	Cp = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
17	Capitação de Recurso	CrXCx	Cr = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)
18	Rede de Apoio	RdaXCx	Rda = sigla da subcategoria
			X = número da cota
			Cx = identificação do Coordenador (1, 2 e 3)

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Diante disso, esta fase, longa e fastidiosa, consistiu, segundo Bardin (2016), essencialmente em operações de codificações, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas para o estudo proposto pelo pesquisador. Em função da próxima fase, esta tem que ser bem consistente para que os resultados sejam satisfatórios e precisos, pois é a partir da segunda fase que se tem uma visão geral da proposta de trabalho e se a mesma está sendo bem-sucedida.

### 3.5.2.3 Tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, contudo, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação) sem deixar de lado qualquer dado que seja importante para melhor analisar (SILVA;

FOSSÁ, 2017). Câmara (2013) diz que o pesquisador deve ter enfoque nos resultados brutos para torná-los significativos e válidos.

A inferência na análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos obtidos (variáveis de inferência ou indicadores, referências). Por isso, para que a análise deste trabalho fosse bem apresentada e explícita, foi necessário levantar e dividir todos os elementos que compunham o processo.

A análise utilizou-se da inferência textual, pois os dados foram analisados de modo a extraírem o conteúdo das falas dos entrevistados. Os dados foram agrupados em dezoito subcategorias, as quais resultaram em 164 cotas divididas entre os coordenadores, sendo 61 para o coordenador 1, 44 para o coordenador 2 e 59 para o coordenador 3. O Quadro 8 demonstra de forma detalhada a quantidade de cotas utilizadas em cada subcategoria, quantidades encontradas nas entrevistas por coordenador e a quantidade utilizada na fase de análise de conteúdo.

**Quadro 8:** Quantidade de Cotas Utilizadas na Análise de Conteúdo.

Nº	Subcategorias	Cotas por Subcategorias	Cotas por Coordenador		
			C1	C2	C3
1	Modelo de gestão	10	5	1	4
2	Planejamento Participativo	20	7	4	9
3	Planejamento Tático	9	4	3	2
4	Planejamento Operacional	10	4	2	4
5	Formalidade do Planejamento	9	4	3	2
6	Equipe Gestora	5	2	2	1
7	Ambiente Interno	9	3	3	3
8	Ambiente Externo	6	2	2	2
9	Processo de Incubação	10	2	5	3
10	Objetivos da Incubadora	3	1	1	1
11	Valores Econômicos solidários	8	4	1	3
12	Princípios Cooperativista	3	1	1	1

13	Estratégias	10	8	1	1
14	Indicadores de Desempenho	5	1	2	2
15	Ramos de Atuação	11	3	3	5
16	Capacitação	24	7	6	11
17	Capitação de Recursos	6	1	2	3
18	Rede de Apoio	6	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>164</b>	<b>61</b>	<b>44</b>	<b>59</b>
			<b>164</b>		

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

### 3.6 Estrutura da Pesquisa

A escolha das estratégias metodológicas utilizadas para formular a estrutura da pesquisa foi a partir da revisão teórica (através de livros teóricos) e a revisão sistemática da literatura (através de artigos científicos publicados na literatura sobre o assunto). Estas informações resultaram na escolha do método (qualitativo) de pesquisa, elaboração dos instrumentos de coleta e a análise dos dados, todas as etapas foram construídas para atingir o objetivo geral, expostas no Quadro 9:

**Quadro 9:** Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

<b>Objetivo Geral</b>			
Desenvolver um modelo para gestão estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) com vistas a garantir a eficiência no gerenciamento e a sustentabilidade dos empreendimentos.			
<b>Objetivos Específicos</b>	Identificar as estratégias ou modelos de gestão estratégica propostos e/ou utilizados por incubadoras;	Efetuar um diagnóstico situacional das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba;	Propor um modelo para a gestão estratégica das ITCP's.
<b>Tipologia da Pesquisa</b>	Qualitativo		
<b>Instrumento de Coleta</b>	Revisão Sistemática da Literatura	Entrevista	A partir das Análises do Referencial Teórico e da Revisão Sistemática da Literatura e da Análise de Conteúdo
<b>Método de Análise dos Dados</b>		Análise de Conteúdo	

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

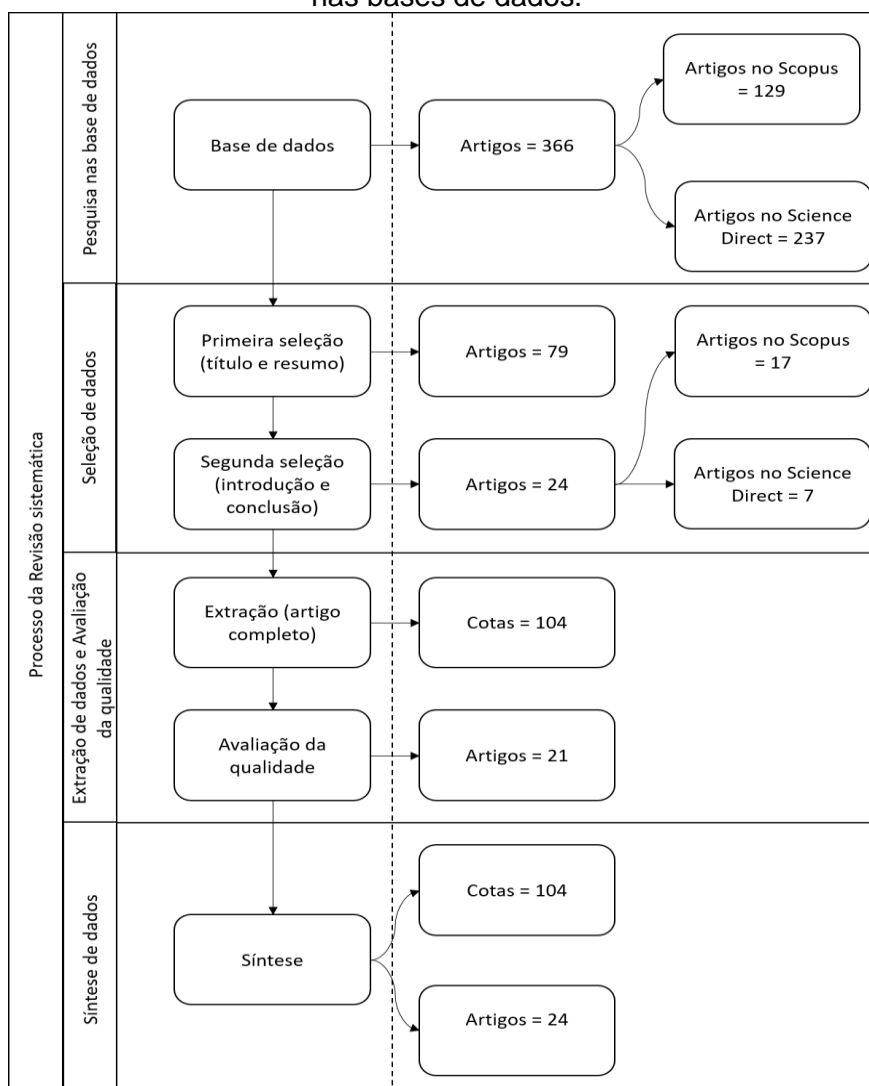
O Quadro 9 esquematiza toda a pesquisa proposta, no entanto, não tem por objetivo substituir os rumos da pesquisa na questão da análise dos dados.

## 4 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão sistemática da literatura foi utilizada nesse estudo para identificar as estratégias ou modelos de gestão estratégica propostos e/ou utilizados por incubadoras de empresas, não se limitando às ITCP's, visto que, para estas, não foram encontrados dados suficientes para análises, disponíveis na literatura.

Com o protocolo da Revisão Sistemática definido, pôde-se iniciar o processo da Revisão Sistemática, o qual se subdividiu em quatro etapas: (1) pesquisa nas bases de dados, (2) primeira seleção e segunda seleção, (3) extração de dados e avaliação de qualidade e (4) síntese de dados - SD a fim de responder à questão de pesquisa da Revisão Sistemática, como mostrado na Figura 11.

**Figura 11:** Processo da Revisão Sistemática, a partir da pesquisa nas bases de dados.



Fonte: Elaboração própria, 2017.

#### 4.1 Pesquisa nas bases de dados

As pesquisas para o levantamento dos estudos primários foram realizadas nas bases de dados digitais *ScienceDirect* e *Scopus*, visto que essas bases de dados possuem maiores quantidades de trabalhos científicos interdisciplinares compatíveis com o estudo em questão.

As pesquisas executadas nesta primeira etapa da Revisão Sistemática foram efetuadas através dos mecanismos de busca das próprias bases, nas quais foram encontrados 366 artigos, entre eles, um total de dez foram identificados como duplicados. Ao subtrair as duplicações, 356 artigos foram selecionados para serem avaliados na segunda etapa do PRS.

Os artigos selecionados nesta primeira etapa totalizaram 237 na base *Science Direct* e 129, na *Scopus*.

#### 4.2 Primeira seleção e segunda seleção

Na segunda etapa, foram selecionados 79 artigos na primeira seleção, dos quais 24 estavam na base *Science Direct* e 55, na *Scopus*. Na segunda seleção ficaram para a análise final 24 artigos, sendo 7 na base *Science Direct* e 17, na *Scopus*.

Na etapa da seleção de dados, a primeira seleção se deu a partir da leitura do título e do resumo dos 356 artigos encontrados na primeira etapa, resultando em 79 trabalhos para a segunda seleção, os quais tinham grande possibilidade de responder à pergunta de pesquisa. Na segunda seleção, foram lidas a introdução e a conclusão dos 79 artigos, resultou em 24 trabalhos selecionados para a próxima etapa.

#### 4.3 Extração de dados e avaliação de qualidade

Para extração dos dados na terceira etapa, foi necessário ler os 24 artigos completos para obter as *quotas* utilizadas nos resultados. Assim, após a leitura completa dos 24 artigos, foram geradas 104 citações, as quais foram identificadas como *quotas* e agrupadas em dez grupos de categorias.



Na terceira etapa, os artigos foram submetidos à avaliação da qualidade, dos quais, três apresentaram notas de classificação de qualidade igual a dois (segundo os critérios definidos na subseção 3.5.1.1 na Fase 6: Critérios de qualidade). De acordo com as regras de qualidade definidas na pesquisa, esses trabalhos deveriam ser excluídos da base de dados para análise, no entanto, permaneceram, pois, mesmo possuindo um valor indicativo de baixa qualidade, responderam à pergunta de pesquisa.

#### 4.4 Síntese de dados

Para síntese dos dados as 104 *quotas* encontradas na terceira etapa foram agrupadas em dez grupos de categorias, as quais respondem à questão de pesquisa. No Quadro 10 estão apresentadas as quantidades de *quotas* encontradas:

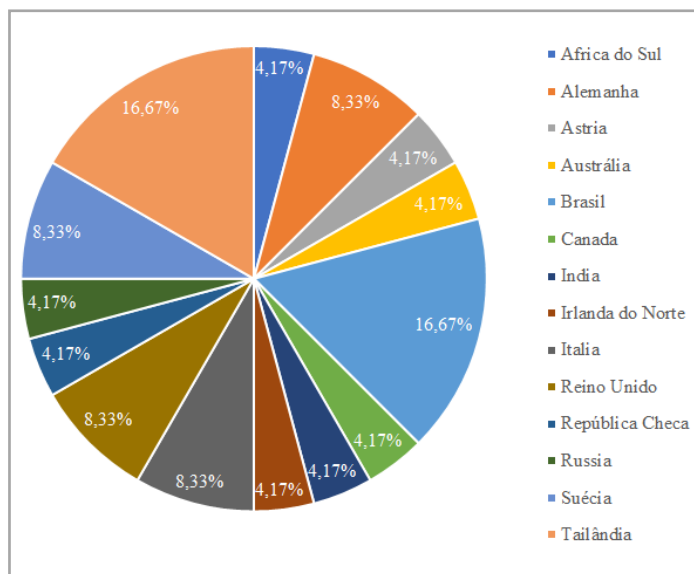
**Quadro 10:** Quantidade de *Quotas* por Categoria.

Nº	CATEGORIAS	QUANTIDADE DE QUOTAS
1	Planos de Gestão	19
2	Parcerias Estratégicas	18
3	Modelos	15
4	Compartilhamento de Informações	14
5	Processo de Incubação	13
6	Critério de Desempenho	7
7	Treinamento e Educação	6
8	Objetivos da Incubadora	6
9	Processo de Seleção	5
10	Ferramenta Estratégica	1
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Durante a síntese dos dados, identificou-se que os países que mais contribuíram com pesquisas nessa temática foram: Brasil e Tailândia com quatro artigos cada, equivalente a um terço dos artigos estudados, 33,33%; Alemanha, Itália, Reino Unido e Suécia com dois artigos cada, os quatro representam outro terço dos artigos, 33,32%; e África do Sul, Áustria, Austrália, Canadá, Índia, Irlanda do Norte, República Checa e Rússia com 1 artigo cada, possuindo o último terço dos artigos pesquisados, 33,35%. A Figura 12 apresenta os países e suas porcentagens.

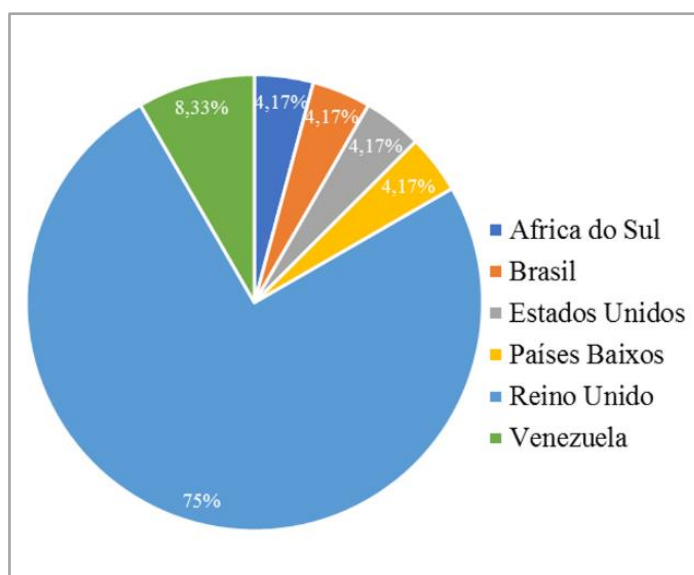
**Figura 12:** Distribuição percentual por país de origem dos autores.



**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Ainda na fase de síntese dos dados, identificou-se que a maioria dos artigos foi publicada em periódicos do Reino Unido, equivalente a 75% de todos os artigos analisados no presente estudo; a Venezuela com 8,33%; e África do Sul, Brasil, Estados Unidos e países Baixos com 4,17% cada, como podem ser verificados na Figura 13.

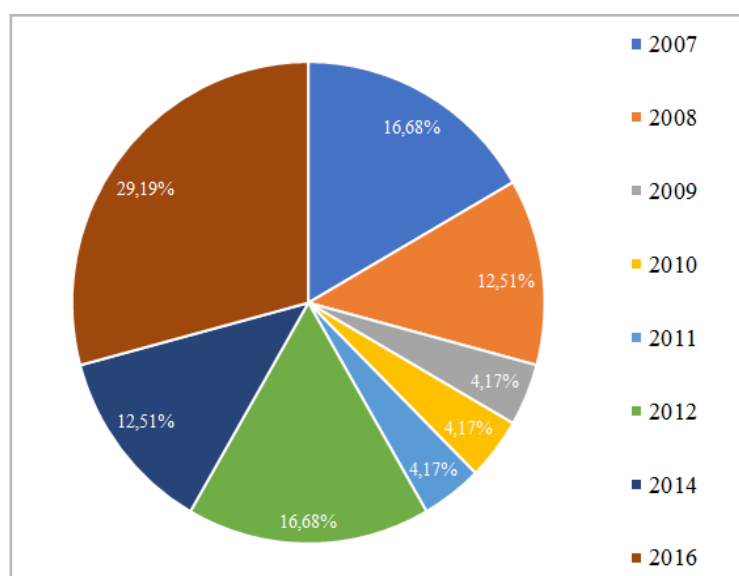
**Figura 13:** Distribuição percentual por país de origem dos periódicos.



**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Observa-se que da análise efetuada nos 24 artigos publicados nos últimos 10 anos, os quais foram analisados nessa pesquisa, foi no ano de 2016 que as estratégias e/ou modelos de Gestão Estratégica utilizados em incubadoras de empresa teve maior destaque, e, não foi encontrado nenhum artigo para análise da pesquisa nos anos 2006, 2013 e 2015. A Figura 14 ilustra a distribuição dos estudos identificados pelo processo de seleção ao longo dos anos.

**Figura 14:** Distribuição percentual por ano de publicação.



**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

A lista dos artigos utilizados na extração dos dados está apresentada no Quadro 11.

**Quadro 11:** Lista dos artigos utilizados na Revisão Sistemática da Literatura.

ID. DO ARTIGO	TÍTULO DO ARTIGO	FONTE
A1	A Conceptual Approach for Business Incubator Interdependencies and Sustainable Development	Hernández; Carrà, 2016.
A2	A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view	Somsuk; Laosirihongthong, 2014.
A3	A strategic concept for an academic business incubation programme with the support of project management tools	Jurkowitsch, 2007.
A4	Auditoria e Gestão da Inovação para Empresas Residentes numa Incubadora de Empresas	Casado; Sartori; Siluk, 2012.
A5	Building futures or stealing secrets?: Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators	Mcadam; Marlow, 2007.
A6	Business incubation in China: Effectiveness and perceived	Xu, 2009.

	contributions to tenant enterprises	
A7	From services dealers to innovation brokers: How open innovation paradigm affects incubator activities. Evidence from Italy	Macchi; Rizzo; Ramaciotti, 2014.
A8	Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system	Baraldi; Havensvid, 2016.
A9	Incubator best practice: A framework	Bergek; Norrman, 2008.
A10	Introducing strategic sustainable development in a business incubator	Blankenship; Kulhavy; Lagneryd, 2009.
A11	Measuring the probability of innovation in technology-based companies	Oliva, <i>et al.</i> , 2011.
A12	O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos	Gomes; Marcondes, 2016.
A13	Perceptions on the use of a corporate business incubator to enhance knowledge management at Eskom	Steyn; Du Toit, 2007.
A14	Proposta de indicadores de desempenho para a incubadora tecnológica do instituto de tecnologia do Paraná, Brasil	Korontai, <i>et al.</i> , 2016.
A15	Science, business, and innovation: Understanding networks in technology-based incubators	Sá; Lee, 2012.
A16	Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective	Mcadam; Miller; Mcadam, 2016.
A17	Specialisation versus diversification: perceived benefits of different business incubation models	Schwartz; Hornych, 2012.
A18	Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center	Schwartz; Hornych, 2008.
A19	Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success	Hughes; Ireland; Morgan, 2007.
A20	Synergising entrepreneurship, incubated business and socioeconomic upliftment in rural India	Khanduja; Kaushik, 2008.
A21	Technology business incubators and industrial development: Resource-based view	Somsuk; Wonglimpiyarat, 2012.
A22	The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia	Rogova, 2014.
A23	The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs	Soetanto; Jack, 2016.
A24	The innovation incubator, University business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand	Wonglimpiyarat, 2016.

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Para a análise sistemática, as *quotas* foram retiradas dos 24 artigos, e ao fazer uma leitura mais aprofundada, foi necessário a codificação dos achados. Os códigos registram as informações retirada dos artigos classificados (Quadro 11), onde “A” representa o artigo, “Q” a *quota* e “x” o número de ID do artigo ou o número da *quota* retirada do artigo, o “Ax” identifica o artigo e “Qx” identifica a *quota*.

Foram encontradas dez evidências para responder à pergunta de pesquisa: quais são as estratégias ou modelos propostos e/ou utilizadas no gerenciamento estratégico em incubadoras de empresas? São elas: plano de gestão; parcerias estratégicas; modelos; compartilhamento de informações; processo de incubação; critério de desempenho; treinamento e educação; objetivos da incubação; processo de seleção; e ferramenta estratégica, as quais estão descritas a seguir.

#### 4.4.1 Plano de Gestão

A incubação através do plano de gestão mostra-se como ponto fundamental para o sucesso dos incubados. Por isso, uma série de limites, entrada, saída, e de políticas gerais de funcionamento, procedimentos do dia-a-dia, e indicadores chave de desempenho são estabelecidos para as empresas incubadas (A2Q4). A confiança mútua, respeito e colaboração servem como uma força motriz para a implementação do plano de incubação (A2Q5). O sucesso da incubadora depende da qualidade e capacidade de toda a equipe de incubação. Podendo executar múltiplas funções, incluindo o desenvolvimento de negócios, gestão de infraestrutura, administração geral, apoio de secretariado, entre outros (A2Q7).

As incubadoras de empresas normalmente disponibilizam aos incubados vários tipos de recursos físicos ou serviços relacionados a fim de ajudar a reduzir seus custos iniciais. Em uma classificação mais ampla, os serviços oferecidos incluem espaço acessível e flexível, equipamentos, e serviços de escritório compartilhados. Normalmente, é cobrada uma taxa abaixo do mercado e é flexível em termos de ambos os acordos de locação e evolução das necessidades dos incubados (A6Q1), (A8Q1), (A8Q4).

A criação de valor é o cerne da estratégia de negócios (A8Q8), o qual enfatiza a criação de valor de uma incubadora, tanto para incubadoras como para atores externos, depende da posição estratégica que assume em termos de seu escopo de atividades/serviços (o que faz), lugar (o sistema de valores), fontes (quais insumos ele começa a operar) e resultados (o que cria em termos de valores) (A8Q10).

Pode-se ainda acrescentar quatro pontos no processo estratégico, os quais apresentam de forma resumida a função de cada posicionamento, são eles:

- Acionamento da necessidade do alinhamento estratégico: o processo de ajustamento estratégico pode ser acionado por qualquer mudança no ambiente ou por uma proposta interna de inovação estratégica (A4Q1).
- Natureza do processo: sobre a natureza do processo, o processo de ajuste pode ser composto de ações configuradas em torno de dois tipos de mudanças: um alinhamento interno e externo (A4Q2).
- Ligação entre gestão da inovação e alinhamento estratégico: para vincular a adaptação estratégica às práticas de gestão da inovação, o modelo utiliza o conceito de auditoria da gestão da inovação, pois o processo de adaptação

da estratégia envolve auditar as atuais forças e fraquezas, articulado a visão de futuro (A4Q3).

- Adaptação estratégica: na fase de adaptação estratégica baseia-se de acordo com duas dimensões principais: a resposta derivada de ajustes e a natureza das mudanças necessárias (A4Q4).

#### 4.4.2 Parcerias Estratégicas

Interdependências de incubadora de empresa são vistas como parcerias estratégicas que podem contribuir para aumentar o desenvolvimento de negócios sustentáveis, melhorando as empresas e reduzindo questões socioeconômicas, ou seja, reduzindo as desigualdades de renda e pobreza (A1Q1), podem incluir ainda as partes interessadas no desenvolvimento de estratégias, aumentando a qualidade e inovação de produtos (A1Q2). Para isto, têm-se duas estratégias: (1) estratégia de integração envolvendo membros de outras organizações no conselho e na comissão técnica (A1Q3); e (2) formar estratégias interdependentes, como parcerias estratégicas com organizações relevantes (A1Q4).

Estratégias de integração envolvendo membros da diretoria e conselho técnico influenciam a comunicação dentro de diferentes partes interessadas e isso leva a coordenar o intercâmbio de recursos para aumentar os benefícios do processo de incubação (A1Q5).

A aliança estratégica é uma forma eficiente e eficaz para o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica. Com essas alianças, elas agregam conhecimento, bem como habilidades tecnológicas e de gestão. Tendo em conta o aumento da incerteza, o custo em P&D e a incitação à concorrência, as empresas consideram não só o desenvolvimento interno, mas também a colaboração ou aquisição para aumentar a sua capacidade de inovação (A11Q1).

Aquisições, *joint ventures* e alianças são as estratégias que ajudam a desenvolver produtos mais rapidamente, a reduzir os riscos relacionados com o desenvolvimento, e a aperfeiçoar os conhecimentos dos recursos humanos envolvidos (A11Q2). As incubadoras de empresas atraem o apoio do setor público e privado, as alianças e as parcerias estratégicas tornando-se atraente para as empresas. Ao estabelecer 'incubadoras de empresas' em todo o país, a educação, a

formação e a investigação têm sido orientadas para a promoção do empreendedorismo e do desenvolvimento (A20Q1).

As opções estratégicas relativas à cooperação com específicos atores externos são particularmente importantes para as incubadoras (A8Q15).

De acordo com os controladores, as incubadoras podem ser caracterizadas por: (1) um amplo posicionamento que abrange quase toda a cadeia de valor da inovação; (2) uma perspectiva de alto risco e de longo prazo; (3) um modelo de receita baseado em lucros, impulsionado por uma lógica de investimento financeiro e de capital de risco; (4) um controle vertical interno associado a um certo grau de controle externo vertical e horizontal; (5) uma internacionalização substancial de suas operações; e (6) cooperação com uma grande rede de relações, mas também competição com alguns desses parceiros (A8Q16).

#### 4.4.3 Modelos

Os autores (A8Q12) consideram o conceito mais amplo do “modelo de incubação”, como a forma em que o processo de incubação é organizado e gerido, e como são estruturadas as diversas escolhas estratégicas que fazem parte do modelo de negócios que sustentam a criação de valor através da definição de como a incubadora obtém os fluxos de caixa para executar suas atividades/serviços e alcançar os resultados esperados.

O Modelo para Desenvolvimento de Produto Sustentável (MDPS) presente no artigo (A10Q3) possui três características importantes para o planejamento estratégico de incubadora, que são:

1. Ser ponte para suprir a lacuna das competências de sustentabilidade;
2. Facilitar a discussão e decisões entre os vários departamentos da empresa;
3. Influenciar a capacidade a longo prazo da organização para encontrar melhorias no produto/serviço que são relevantes para desenvolvimento estratégico sustentável (DES).

Os autores (A12Q1), (A21Q1), apresentam um modelo referido como VRIO (valioso, raro, inimitável, organizado). Tal modelo é constituído de quatro atributos que apoiam a tomada de decisão de qualquer organização, que devem:

1. Ser valiosos, ou seja, quando os recursos permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas por meio da oferta de produtos com valor superior ao dos concorrentes.
2. Ser raros, restritos a uma ou a um número limitado de empresas concorrentes.
3. Ser inimitável ou imperfeitamente imitável, na medida em que as empresas que não possuam determinado recurso se deparem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo.
4. Estar organizado para poder manter produtivo por um tempo mais longo o recurso, apoiado pela estrutura formal da empresa, pelo sistema gerencial que o controla e por sua política de remuneração.

O modelo CERNE apresentado pelos autores (A14Q1) está organizado em quatro níveis de maturidade da capacidade da incubadora em gerar empreendimentos de sucesso, os quais estão apresentados a seguir:

1. CERNE 1: Empreendimento: todas as ações são focadas nos empreendimentos incubados;
2. CERNE 2: Incubadora: as ações são focadas na gestão da incubadora como uma organização, além das já mencionadas no CERNE 1;
3. CERNE 3: Rede de Parceiros: as ações são focadas para aumentar a rede de parceiros, ampliando os serviços da incubadora, além dos níveis anteriores;
4. CERNE 4: Melhoria contínua: capacidade de gerar empreendimentos inovadores e melhoria contínua em seus próprios processos.

O autor (A24Q1) utiliza o modelo hélice tríplice de inovação para refletir a importância das interações da indústria, governo e universidade a fim de acelerar o processo de comercialização de tecnologia. Com base no modelo, a universidade deve estabelecer uma unidade especial dentro da incubadora para facilitar a criação de *spin-offs* universitárias. Em linha com a estratégia baseada no conhecimento para o crescimento econômico, as políticas do governo de financiamento da universidade devem ser desenvolvidas para aumentar a eficiência na incubação de empresas e comercialização de tecnologia (A24Q3).

Os autores (A23Q4) aborda as atividades de *spin-off* como destinadas a exploração da tecnologia para satisfazer a demanda ou melhorar os mercados atuais. A necessidade de explorar a tecnologia pode ser desencadeada por reclamações ou *feedback* recebido dos clientes atuais.



Para os autores (A16Q3), os modelos de incubação dentro de uma região são influenciados por: (1) o macro ambiente, contexto regional em que o local determina as partes interessadas e que possua relevância de recursos disponíveis para incubação; (2) o meio ambiente, reconhece que os fatores nível da organização, ditadas pela universidade (ou seja, cultura, missão, estratégia, recursos, habilidades, conhecimento), terão um impacto sobre o modelo de incubação adotado; (3) o microambiente, representa os processos de incubação reais, que são incorporados dentro do processo de Transferência de Tecnologia da Universidade (TTU).

#### 4.4.4 Compartilhamento de Informações

As incubadoras de empresas devem organizar uma ampla gama de atividades de transferência de tecnologia, incluindo programas de treinamento, assistência técnica, *workshops* regionais, seminários, exposições, reuniões de grupos de peritos, etc., bem como uma vasta gama de atividades de P&D, incluindo refino e implementação de projetos, construção e teste de protótipos de engenharia, verificando a aplicação, a realização de estudos de campo, entre outros (A6Q2). Esses interesses mútuos podem gerar sincronização e colaboração melhorando os benefícios para os incubados e parceiros que exibem o intercâmbio recíproco de recursos (A6Q3).

Juntamente com a disponibilização de instalações físicas, as incubadoras criam um efeito positivo de '*clusters*' no sentido de que as empresas com ambições empresariais partilhadas, em estágios de crescimento semelhantes e em setores largamente relacionados, estão em estreita proximidade. Reunindo os conhecimentos compartilhados, "diminui a ambiguidade associada ao processo empreendedor".

Os '*clusters*' têm o potencial de criar uma sinergia positiva, uma vez que atraem as atenções daqueles com interesses, conhecimentos e especializações nos tipos específicos de empresas localizadas próximas umas das outras. Também encorajam e facilitam a criação de redes eficazes e os "*spillovers*" de conhecimento entre as organizações. Essencialmente, as empresas incubadoras estão compartilhando recursos dentro da unidade; elas estão criando novas redes entre si, bem como as partes interessadas externas necessárias para estabelecer a sustentabilidade e promover o crescimento (A5Q1).

A confiança é também um fator de moderação chave no desenvolvimento de redes, e é crucial para o desenvolvimento e cultivo de relacionamentos (A5Q4). As redes de mediação podem fornecer informações, conhecimento e experiências que são vitais para a sobrevivência de novos empreendimentos e também podem reduzir as incertezas (A9Q4).

Pode-se dizer que as redes estratégicas com base em alianças intencionais entre as organizações, compartilham informações, ativos financeiros e outros recursos, os quais reduzem os riscos e melhoram as posições competitivas das empresas. Foram identificados quatro objetivos comuns de redes estratégicas: ganhar recursos financeiros, conhecimento e pesquisa, apoio de marketing, e bases de clientes (A15Q1). A equipe de gerenciamento da incubadora de empresas enquadra-se à rede e torna-se disponível às empresas de incubação (A19Q1).

O *networking* dentro da incubadora fornece as oportunidades para divulgar informações e conhecimentos úteis, para trabalhar e adquirir determinados projetos em conjunto, e estabelecer acordos de contratos de investimentos (A18Q2). Define-se o envolvimento da rede estratégica como a medida que uma empresa interage com as outras para adquirir conhecimento. Esta atividade representa uma visão do trabalho em rede baseada no conhecimento e interações repetidas para recolher conhecimentos que podem melhorar o capital intelectual da empresa (A19Q2).

A incubação especializada ocorre com resultados às empresas, com extensas atividades e recursos, baseando-se no conhecimento e termos de envolvimento em redes estratégicas. Uma empresa pode aproveitar os recursos de outras para expandir suas atividades, o que lhe permite maximizar a base de recursos conjuntos entre si e seus colaboradores, gerando espaço para explorar os recursos para projetos conjuntos, inovação e aumento do desempenho mútuo (A19Q5).

#### 4.4.5 Processo de Incubação

O autor (A3Q1) busca definir um modelo para gestão de projetos de incubação agrupa as diversas atividades a serem desenvolvidas em um processo de cinco fases, quais sejam: pré-projeto; definição; planejamento; implementação e execução e encerramento.

1 Fase de pré-projeto: O início exato da fase de pré-projeto é difícil de determinar, pois não segue um plano e é marcada por muitos *loops* e influências

diversas. Os itens centrais desta fase são o desenvolvimento de um conceito aproximado (tempo, custo, qualidade, demanda, recursos, análise do escopo do projeto, possibilidades de execução, necessidades do público-alvo e das partes interessadas); apresentação e discussão dos resultados; decisão relativa à execução do projeto, se aprovado, segue para a segunda fase, caso contrário o processo é encerrado (A3Q2).

2 Fase de definição: nesta fase define-se a missão do programa de incubação de empresas planejado, formulam-se as metas mensuráveis para o programa que a missão possa alcançar, assim o escopo do projeto é definido de acordo com o tempo, os recursos sociais e factuais e para obter interfaces claras. Antes que as metas do projeto sejam estabelecidas, é necessário e importante analisar, incorporar e considerar os pontos fortes, as fraquezas, as chances e os riscos do projeto. O terceiro passo da fase de definição é a etapa em que as estratégias para o programa de incubação serão encontradas. Cada incubadora prossegue a sua própria estratégia específica para alcançar a missão e os objetivos (A3Q3).

3 Fase de planejamento: desenvolvimento de um procedimento pormenorizado; divisão do projeto em subprojetos termináveis e com pontos de controle; determinação de custo, tempo e qualidade; desenvolvimento da metodologia de procedimento; documentação da metodologia do procedimento; plano permissão do projeto. O autor (A3Q4) afirma que a concepção estratégica de uma incubadora de empresas com o seu programa de incubação é um projeto exigente, que precisa ser cuidadosamente planejado e executado passo a passo.

4 execução e implementação: execução das atividades planejadas; pré-teste dos projetos; planejamento contínuo com o ciclo de vida do problema; objetivos do projeto atingidos (A3Q5).

5 Fase de encerramento: documentação da execução e implementação; lições aprendidas; evento de encerramento; fim do projeto (A3Q6).

Estas questões constituem o quinto componente-chave da incubação, tornando-se salientes em relação à forma como são definidos os objetivos de uma incubadora, incluindo a escolha de fins lucrativos, por sua vez está relacionada também com a propriedade/patrocínio privado da incubadora (A8Q5). Alguns resultados dizem respeito ao efeito no início deste processo, tais como taxa de ocupação, os outros dizem respeito ao comportamento de empresas incubadas (A8Q6). Estas unidades agir em conjunto como uma única incubadora, embora cada

unidade realiza atividades altamente especializadas: ideia aferição, seleção, avaliação, validação, financiamento, controle e governança, desenvolvimento de produtos, tratam preparação, e saídas (A8Q7).

#### 4.4.6 Critério de Desempenho

Considerando as Incubadoras Universitárias de Empresas – (IUE), os autores (A2Q1) argumentam que os critérios de desempenho da IUE, os quais indicam se as IUE's são bem sucedidas, os seja, estimulam o crescimento econômico em sua região, podem ser classificados em quatro dimensões principais: crescimento e sustentabilidade da IUE, crescimento e sobrevivência das empresas incubadas, contribuições para patrocinar os objetivos da universidade, e impactos relacionados com a comunidade. Para os autores, existem fatores que permitem influenciar o sucesso das incubadoras de empresas, entre eles: a seleção criteriosa das empresas a serem incubadas; a determinação de plano de metas e seus acompanhamentos; *know-how* científico ou técnico; infraestrutura física; acesso a financiamentos e consultorias financeiras; gestão especializada e *coaching*.

Identifica-se duas dimensões-chave para explicar a medida em que IUE pode contribuir para o desenvolvimento de ideia e gestão: (1) estratégias de centralidade na gestão estruturada; (2) existência de estratégias baseadas de baixo para cima *versus* a tomada de decisões de cima para baixo (A7Q2).

#### 4.4.7 Treinamento e Educação

Incubadoras de empresas também fornecem serviços de formação e de educação como uma forma de fortalecer a capacidade e a habilidade de empresas residentes para a sobrevivência a longo prazo. Estes serviços podem assumir a forma de *workshops*, seminários, conferências e cursos de curta duração (A6Q2). Os recursos operados pela incubadora de empresas são disponíveis para seus residentes, pois estes podem ser mensurados com ativos físicos e ativos intangíveis, incluindo nesta categoria todos os ativos físicos, competências, procedimentos, informações e conhecimento que os gerentes de uma incubadora de empresas possuem e usam para implementar a estratégia de desenvolvimento (A22Q1).

Note-se também que as incubadoras de empresas normalmente fornecem uma ampla gama de assistência de negócios específica para os incubados, seja diretamente pela incubadora ou por outras partes dispostas pela administração da incubadora. Os serviços prestados vão desde a informação, a experiência e a outra tentativa de assistência para estender às capacidades de negócios existentes dos incubados (A6Q3).

Foram listados oito tipos de assistência de negócios específicos para avaliação de desempenho adotado pela incubadora: (1) plano de negócios/planejamento estratégico; (2) vendas/marketing; (3) gestão financeiro (por exemplo, contabilidade, fluxo de caixa, contabilidade, entre outros.); (4) aquisições e regulamentos governamentais; (5) desenvolvimento de produtos; (6) Propriedade legal/patente/intelectual; (7) P&D; e (8) assistência de emprego (A6Q4).

#### 4.4.8 Objetivos da Incubação

Independentemente de a incubadora exercer suas funções com ou sem fins lucrativos, elas podem ter dois objetivos principais: (1) consolidação do desenvolvimento econômico e/ou redução do desemprego na região, facilitando o desenvolvimento de novas empresas e aumentando sua taxa de sobrevivência e crescimento; e (2) estimular empresas envolvidas em tecnologias emergentes ou em comercialização (ou transferência) de pesquisas feitas pelas universidades, institutos de pesquisa e empresas (A9Q1).

Dado que a sustentabilidade das estratégias de especialização depende fortemente do contexto geográfico e da qualidade dos recursos regionais (em número suficiente de empresários nascentes e, em especial, de uma atividade de arranque suficiente), as grandes aglomerações urbanas parecem ser o melhor local para incubadoras de empresas especializadas (A17Q1).

Os serviços de apoio às empresas em geral identificados incluem treinamento empresarial e assessoria de desenvolvimento de negócios, bem como serviços sobre assuntos gerais de negócios, como contabilidade, questões legais, publicidade e assistência financeira (A9Q3). Estes corroboram para estabelecer a relação entre a criação de conhecimento e inovação no processo de incubação. Pode-se afirmar por exemplos que o trabalho do conhecimento agrega a consultoria, incubação de empresas, empreendedorismo e desenvolvimento de tecnologia avançada (A13Q3).

#### 4.4.9 Processo de Seleção

Os processos de seleção diferem de incubadora para incubadora, mas o primeiro passo de um processo de seleção eficaz é estabelecer critérios de admissão claros para que os melhores projetos inovadores sejam admitidos (A2Q3).

Para o processo de seleção existe quatro "estratégias específicas", que provavelmente resultarão em incubadoras e "portfólios" de diferentes incubadoras:

- *Survival-of-the-fittest* e ideia: o portfólio será, presumivelmente, constituído de um número grande de proprietários de ideia (ou futuros empresários) com ideias embrionárias relacionadas a um amplo espectro de campos.

- *Survival-of-the-fittest* e empresário: o portfólio resultante será diversificado, e consiste de empresários/equipes com forças motrizes fortes que representam um amplo conjunto de empreendimentos.

- *Picking-the-winners* e ideia: Resultados em um portfólio altamente cômodo às ideias completamente selecionadas dentro de uma área tecnológica bastante estreita, muitas vezes surgiram a partir da pesquisa de universidades altamente classificadas.

- *Picking-the-winners* e empreendedor: o portfólio consiste de alguns empresários escolhidos a dedo e cuidadosamente avaliados, comumente com ideias juntamente com as áreas de pesquisa de uma universidade próxima (A9Q2).

#### 4.4.10 Ferramenta Estratégica

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que oferece instrumentos para o alcance de metas da organização. Ele traduz a missão e a estratégia da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (A14Q2).

Os achados da revisão sistemática apresentaram um construto das estratégias e modelos utilizados pelas incubadoras de empresas, as quais contribuíram para ter uma visão geral dos trabalhos científicos publicados nos periódicos nacional e internacional, com isso, obter uma visão dos principais autores que estão trabalhando sobre o assunto.

## 5 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

O diagnóstico situacional das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares da Paraíba deu-se através das entrevistas efetuadas *in loco*, as quais foram analisadas pelo método de análise de conteúdo. A descrição analítica do conteúdo das falas dos entrevistados fundamentou-se no procedimento sistemático e objetivo dos significados das mensagens, cujo detalhamento metodológico encontra-se descrito na seção 3.5.2

### 5.1 Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro Empíricas.

A Gestão Estratégica está relacionada à estruturação da gestão da organização para alcance dos objetivos estabelecidos. Para isto, a organização deve possuir o seu modelo de gestão bem definido, através de um planejamento estratégico consistente. Nas ITCP's, a definição da gestão estratégica é fundamentada, principalmente, na economia solidária, onde se pratica a autogestão de forma coletiva e participativa.

Por isso, na análise de conteúdo deste trabalho, foram consideradas duas categorias: a gestão estratégica e os fatores econômicos solidários. As subcategorias servem de subsídio para firmar as evidências dos achados nas entrevistas. Como detalhados na seção de procedimentos metodológicos, para a primeira categoria, foram encontradas oito subcategorias e para a segunda categoria foram encontradas dez subcategorias. A seguir serão detalhados os resultados das análises em cada uma das subcategorias especificamente.

#### 5.1.1 Modelo de Gestão

A primeira subcategoria trata do modelo de gestão, verificando os principais recursos estratégicos e as particularidades de cada ITCP. Os coordenadores foram indagados quanto aos seus modelos de gestão, se possuem e se são formalizados, como expresso nas falas dos entrevistados a seguir:

O nosso modelo de gestão é esse, nós tentamos ser auto-gestionários, a gente vai para os grupos, as principais decisões são tomadas em assembleia (Mg2C1).

O modelo de gestão da INCEPS obedece a critérios estabelecidos em seu Estatuto e Regimento Interno (Mg1C2).

Possui, ela possui um regimento interno e uma resolução que norteia todo o funcionamento e organização (Mg1C3).

Segundo Oliveira (2011), o modelo de gestão é o processo que se estrutura no planejamento, organização, direção e controle dos resultados. Ainda, pode observar e ficar atento à organização e à gestão das diversas escolhas estratégicas que fazem parte do modelo de negócios (BARALDI; HAVENVID, 2016). Os coordenadores mostraram que o maior fator de controle nas ITCP's é por meio de seus estatuto e regimento interno, possuindo a autogestão como princípio fundamental para o funcionamento da ITCP.

#### 5.1.2 Planejamento Participativo

O planejamento de qualquer ITCP deve ser de forma participativa. Ele parte do pressuposto que a autogestão é o que fortalece um empreendimento. Isso está firmado nas palavras dos coordenadores durante as entrevistas, pois se percebe que o coletivo é base de um bom trabalho em equipe. As falas dos entrevistados afirmam de forma clara e objetiva:

O planejamento é de forma coletiva, não são só os professores ou quem está na coordenação, mas principalmente a equipe técnica que contamos com bolsistas que são estudantes da graduação e alunos formados (Pp4C1).

Todos são responsáveis pelo planejamento (Pp6C1).

Para elaborar o planejamento, cada coordenador colhe informações e sugestões junto ao seu grupo de trabalho (Pp1C2).

Atualmente cabe ao coordenador e à vice coordenadora a responsabilidade pelo planejamento (Pp2C2).

Toda a equipe é responsável pelo planejamento, principalmente os professores e alunos (Pp1C3).

O planejamento se dá coletivamente, até porque eles devem saber o que querem, e darem as sugestões e assim a gente vai perguntando (Pp7C3).



Pode-se observar que o planejamento é feito de forma coletiva com todos os membros, como apresentado nas falas do primeiro e no terceiro coordenador. No entanto, o segundo coordenador faz de forma diferente, mesmo sendo de forma coletiva, apresenta uma separação por grupos de trabalhos - GT (ele apresenta três GT: gestão, projetos e pesquisa e capacitação). Culti; Koyama e Trindade (2010) confirmam ao dizer que o sistema de cooperação é adequado quando é participativo e democrático e é o mais justo para atender às necessidades e aos interesses específicos dos membros que trabalham de forma cooperativa.

### 5.1.3 Planejamento Tático

Com o modelo de gestão definido, parte-se para o planejamento estratégico da organização, o qual deve conter o plano estratégico, tático e operacional. Ao questionar se a ITCP possuía os três níveis de planejamento, os coordenadores foram bem precisos em suas respostas ao afirmarem que o planejamento estratégico é difícil de cumprir, por isso, utilizam-se do plano tático (médio prazo) como a melhor opção para se trabalhar ao longo de um ano. O planejamento tático é a parte do planejamento estratégico que otimiza determinada área de resultado, como: mercado, financeiro, recursos humanos, produção, jurídico, entre outros. Confirma-se esta observação com as respostas dos mesmos a seguir:

A gente tenta no final do ano fazer uma avaliação e no início do ano fazer um planejamento das atividades. A gente sempre faz no final do ano o fechamento e no início um processo de avaliação (Pt1C1).

O planejamento adotado pela INCEPS é de periodicidade anual (Pt1C2).

O horizonte de planejamento da INCEPS é sempre de um ano, o qual passa por uma revisão ao longo deste período, sem que haja uma data definida, pois quem define essa necessidade de correção de rumos é a própria dinâmica da Incubadora (Pt3C2).

Nós fazemos planejamento anual (Pt1C3).

O planejamento nosso, tem um período, geralmente, do financiamento dos projetos, quando os projetos são financiados, então, geralmente, vão de dois a três anos (Pt2C3).

O planejamento estratégico é a metodologia na qual as organizações se submetem para obter controle de sua gestão de forma estratégica. Por isso, a

incubação através do planejamento estratégico de gestão é a chave para o sucesso dos incubados. Uma série de possibilidades, entrada, saída, e de políticas gerais de funcionamento, procedimentos do dia-a-dia, e indicadores chave de desempenho são estabelecidos para as empresas incubadas (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014), pois assim, a ITCP poderá obter uma visão geral de si, como dos empreendimentos incubados, com isso, poderão promover ações para melhorar ou criar outras formas de gerir seu produto, que são os empreendimentos graduados.

#### 5.1.4 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a formalização das atividades em forma de documentos escritos, os resultados específicos a serem alcançados, reduzem-se aos planos de ações. As respostas dos coordenadores em relação ao plano operacional foram:

Elaboramos planos de ações nas reuniões que fazemos semanais ou até mensais para que as atividades andem (Po3C1).  
Temos os planos de ações que estão no nosso planejamento operacional, temos reuniões de cada grupo especificamente, por território (Po4C1).

Os planos de ações são elaborados, em uma primeira etapa, de forma individualizada, de modo que no início de cada ano cada grupo de empreendedores elabora seu plano (Po2C2).  
É analisado e avaliado a cada três meses para possíveis correções de rumo (Po1C2).

Utilizamos um plano de ação participativo, é um formulário padrão que a incubadora usa e que serve para ajudar o aluno a pensar o projeto e a tomar às decisões, e isso a gente discute esses planos todos os meses, a gente rever o que precisa mudar o que deu certo, o que não deu certo, coletivamente nas reuniões do grupo (Po4C3).

Podemos observar que todas as ITCP's utilizam planos de ações para controlar as estratégias dotadas para o ano letivo. Oliveira (2014) confirma em dizer que o planejamento operacional é uma parte homogênea do planejamento tático. A primeira incubadora traz para o leitor uma forma particular de gerir seus empreendimentos, pois se divide em territórios, ou seja, esses territórios são comunidades que possuem vários empreendimentos de diferentes ramos de atuação, porém sem deixar os princípios econômicos solidários.

No segundo caso, percebe-se que os planos de ações são subdivididos entre os grupos de trabalho, pois eles os elaboram de forma isolada e só depois, em reunião, apresentam esses planos e a cada três meses são avaliados para verificar se os ramos das atividades e metas planejadas foram correspondidos.

No último caso, os planos de ações são formulados coletivamente e possuem um formulário padrão em que os alunos tomam decisões, planejando as ações para o mês corrente, e todos os meses reuniões de análises das atividades desenvolvidas são efetuadas, onde é discutido o que precisa ser mudado quando: “a gente rever o que precisa mudar, o que deu certo, o que não deu certo”. Isto mostra um cuidado para o alcance das metas estabelecidas.

#### 5.1.5 Formalidade do Planejamento

A formalidade do planejamento da ITCP é efetuada através de relatórios, formulários aplicados aos empreendimentos, publicação de livros e artigos científicos. No entanto, estes meios podem mudar de acordo com a política de gestão de cada ITCP. Por isso, ao perguntar aos coordenadores da formalidade de seus planejamentos, se tinham e se eram formalizados, responderam:

Fizemos um relatório, seria formalizado neste sentido (Fp1C1).  
Temos escritos no regimento da Incubadora (Fp4C1).

A INCEPS possui sim um modelo de planejamento formalizado (Fp1C2).

Publicação e apresentação dos resultados das atividades de incubação de empreendimentos de economia solidária em forma de livros, artigos ou fazendo uso das mídias sociais (Fp3C2).

Temos um formulário também que a gente utiliza, que norteia os alunos, por exemplo, no projeto que eles acompanham: que atividades precisam ser realizadas? Como vão ser realizadas? Quem vai realizar? Onde? Que metodologia vai ser utilizada? (Fp2C3)  
Consta no regimento interno (Fp1C3).

Pode-se observar que cada fala dos coordenadores apresenta uma forma de formalizar o seu planejamento, no entanto, o contexto de cada fala mostra que a preocupação de formalidade deve ser a partir do regimento interno, contudo os relatórios, formulários e publicação de livros e artigos científicos é a forma que

consta os resultados de seu plano desenvolvido para dar suporte aos empreendimentos incubados.

Independentemente de como o planejamento seja formalizado, ele deve estar escrito em forma de documento que conste todo planejamento, explicando os detalhes de cada meta, estratégias e objetivos para aquele período e anexado aos resultados em forma de relatórios. Para isso, deve-se ter um controle e avaliação constante das metas estabelecidas pelo grupo de elaboração do plano.

#### 5.1.6 Equipe Gestora

As equipes adotadas nas ITCP's têm caráter multidisciplinar, pois abrangem quadro de professores e alunos de diferentes áreas de atuação, e técnicos que dão suporte administrativo. Diante disso, os coordenadores falam um pouco de seus formatos organizacionais, destacando o formato coletivo e multidisciplinar, apresentados a seguir:

Estamos estruturados em uma coordenação funcional: responder legalmente e fazer os projetos da incubadora. A gente funciona como colegiado de quatro pessoas, dois professores e dois alunos bolsistas (Eg1C1).

Temos também os grupos de trabalhos - GT (Eg2C1).

Possuímos uma equipe multidisciplinar de professores e estudantes das áreas de economia, administração, ciências agrárias, agroindústria e agroecologia (Eg1C2).

A gente tem professores de diversas áreas que quando a gente necessita para contribuir com a formação dos alunos com a formação da equipe (Eg1C3).

As falas dos coordenadores confirmam a multidisciplinaridade das ITCP's, isso fortalece a incubação dos empreendimentos, pois com diferentes áreas de atuação dos professores e alunos os empreendimentos incubados tornam-se fortes o suficiente para atuarem no mercado competitivo quando forem graduados (desincubados). Os diferentes ramos estão melhores abordados no item 5.1.15.

#### 5.1.7 Ambiente Interno

O ambiente interno é o ponto central de qualquer organização, pois é a partir da análise interna que se compreende o que ela é e como ela está se desenvolvendo. Por isso, ao analisar os pontos fortes e fracos deve-se observar os pontos centrais da organização para que ela possa tornar-se competitiva, inclusive compreendendo as estratégias de aperfeiçoamento do seu produto/serviço. A análise interna se completa com a missão da organização, deve transmitir com simplicidade a razão de sua existência. Para compreender o ambiente interno das ITCP's pesquisadas, foram indagados os seus pontos fortes e fracos e se possuíam missão e se as mesmas eram compreendidas por todos da incubadora.

Pontos Fortes: (1) localizada e reconhecida pela UFPB, com isto, foi importante para a construção do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa, Extensão e Ensino em Economia Solidária e Educação Popular - NUPLAR; (2) A INCUBES tem uma história e isso vem crescendo, pois até o estado tem esse reconhecimento até com apoio a economia solidária, estamos atuando muito em João Pessoa, temos contato com outros grupos de economia solidária, e boa relação com o Governo estadual (Ai1C1).

Pontos Fortes: (1) Empenho e dedicação da equipe na execução dos projetos e atividades em geral da Incubadora; (2) Apoio recebido da direção do CCHSA/UFPB; (3) Especialização da equipe técnica da INCEPS no setor de produção agropecuária; (4) Infraestrutura oferecida pelo CCHSA (Ai1C2).

Pontos Fortes: (1) ela está situada dentro da universidade; (2) possuir interdisciplinaridade muito forte dentro da incubadora que possibilita ter aqui dentro professores desde as áreas das ciências humanas e sociais, da educação, tecnologia, de serviços sociais, sociologia, pedagogia, design; (3) possuir alunos das mais diversas áreas, que aí acontece uma grande troca de conhecimentos, como: alunos de economia, materiais, design, pedagogia, arte e mídia, entre outras áreas bem diversificadas (Ai1C3).

Ao analisar os pontos fortes das ITCP's verificava-se que um desses se relaciona com sua localização, por todas estarem localizadas na universidade. Por isso, o Coordenador 1 relata que é uma vantagem estar localizada na Instituição de Ensino Superior, pois isto facilitou a construção do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa, Extensão e Ensino em Economia Solidária e Educação Popular. Outro ponto forte é o reconhecimento adquirido ao longo dos anos, possuem hoje contato com outros grupos de economia solidária e apoio do governo estadual.

Quando se observa a fala do coordenador 2, há algumas mudanças, além de este receber apoio da direção do centro universitário, ela tem como pontos fortes o

empenho, a dedicação e a especialização da equipe, a qual se mostra apta a contribuir com a formação dos empreendimentos incubados. Já o coordenador 3, mostra que além de possuir a sua sede na universidade, possui interdisciplinaridade entre professores e alunos na incubadora, o que possibilita a junção de várias áreas afins que se complementam no fortalecimento.

Os pontos fracos abordados pelas ITCP's foram homogêneos entre si, mesmo falando de uma forma diferente um do outro; contudo, o significado foi o mesmo, a preocupação com a falta de recursos para financiar os empreendimentos incubados. A seguir as falas dos coordenadores confirmam isso:

Pontos Fracos: dependência de projetos externos (Ai2C1).

Pontos Fracos: as limitações financeiras que a Universidade tem enfrentado (Ai2C2).

Pontos Fracos: a falta de fomento para realização das atividades (Ai2C3).

Diferentes das incubadoras de empresas em que seus inquilinos (incubados) pagam uma taxa mensal de permanência e assistência técnica, as ITCP's elaboram projetos (pesquisa, ensino e extensão) para a obtenção de recursos, também podem conseguir em outras fontes de fomento, como a Fundação Banco do Brasil, SEBRAE, Fundação Caixa Econômica, Santander, entre outros, pois os empreendimentos incubados são de caráter periférico.

A missão da organização segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p.18) “especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Por isso, qualquer órgão administrável deve ser organizado e possuir um direcionamento. Diante disso, as ITCP's têm suas missões voltadas à economia solidária, a qual fundamenta todo o seu funcionamento. Seguem as missões de cada ITCP pesquisada.

Missão: fortalecer os campos territoriais com ações da economia solidária, formando e gerenciando esses empreendimentos econômicos solidários na forma de gerar valor econômico e social (Ai3C1).

Missão: atuar como uma organização de apoio ao processo de desenvolvimento da economia solidária no Brasil e em especial no estado da Paraíba (Ai3C2).

Missão: promover a inclusão sócio-produtiva dos empreendimentos de economia solidária (Ai3C3).

As ITCP's mostram-se preocupadas em se desenvolverem segundo os princípios econômicos solidários, pois todas apresentaram em sua razão de existir a contribuição à economia solidária. Fortalecer, atuar e promover ações que fortaleçam os territórios (comunidades), o desenvolvimento e a inclusão sócio produtiva dos empreendimentos de economia solidária.

#### 5.1.8 Ambiente Externo

O ambiente externo é composto por vários fatores que juntos formam evidências que não são controláveis pela organização, mas dentro dos limites específicos pode-se prever ou ficar atento aos acontecimentos de sua volta. Por isso, dá importância de prever as oportunidades e as ameaças da organização.

Oportunidades: está aberta a outros grupos sociais, a grande procura dos empreendimentos, pela incubadora está dentro do Campus I da UFPB, o Núcleo, o Governo do Estado (Ae1C1).

Oportunidades: (1) Existência de uma rede de colaboradores que podem ou já atuam junto à Incubadora, como o SEBRAE, o SESCOOP, o Ministério da Agricultura e prefeituras municipais; (2) programas de financiamento para implantação de projetos de economia solidária; (3) oportunidades oferecidas pelos empreendimentos incubados aos alunos (Ae1C2).

Oportunidade: é oferecida pelos órgãos de fomento, quando podemos concorrer a esses projetos, isso se torna oportunidades para nós (Ae1C3).

As oportunidades descritas pelo coordenador 1 foram específicas à abertura para outros grupos sociais estarem no *campus* I da UFPB e possuir um núcleo de curso de especialização e parceria com o governo do estado da Paraíba. A interligação com diferentes parceiros forma a grande oportunidade para incubadora, assim os empreendimentos na fase de incubação ganham com diferentes apoiadores da economia solidária.

Para o coordenador 2 há três oportunidades adotadas pela incubadora, como a existência de uma rede de colaboradores, seja financiador ou fornecedor de formações específicas para os membros da incubadora ou para os

empreendimentos. Outra oportunidade é poder concorrer aos editais que financiam empreendimentos de economia solidária e a oportunidade que os empreendimentos dão aos alunos de colocarem na prática os conhecimentos adquiridos no curso.

Já para o coordenador 3, a oportunidade seria fornecida pelos órgãos de fomento, quando podem concorrer aos editais. Como a ITCP precisa de financiamento na construção dos empreendimentos incubados, é uma grande oportunidade quando a incubadora pode concorrer aos editais próprios para a economia solidária.

Contraopondo às oportunidades, as organizações devem estar atentas às ameaças que estão em volta, pois qualquer ameaça que possa prejudicar a funcionalidade dos empreendimentos deve ser retirada e devem ser planejadas estratégias para barrar tais ameaças. Segue a descrição das falas dos coordenadores sobre a principal ameaça das ITCP's

Ameaças: acabar com a extensão universitária (Ae2C1).

Ameaças: a instabilidade ou descontinuidade de programas oficiais de apoio à economia solidária (Ae2C2).

Ameaças: a gente não considera concorrente de ninguém (Ae2C3).

O coordenador 1 e 2 apresentam uma preocupação sobre a extinção da extensão, ou a redução dos recursos financeiros que apoiam os empreendimentos de economia solidária. Diante do aumento da crise financeira nos últimos anos, os investimentos feitos à pesquisa, ao ensino e à extensão foram reduzidos, e como os empreendimentos incubados dependem desses recursos para se desenvolverem, surgem as preocupações dos coordenadores aos cortes feitos nas bolsas, nos últimos anos. O coordenador 3 não entendeu bem o que seria uma ameaça, pois em sua fala não se considera uma empresa para sentir-se ameaçada por algum concorrente.

#### 5.1.9 Processo de Incubação

A incubação é o tempo em que o empreendimento permanece vinculado à incubadora (HICHENBICK *et al.*, 2016). Ainda permite aos empreendimentos de economia solidária viverem práticas educativas voltadas à aprendizagem tecnológica



que valorizam o saber popular dos empreendimentos com ações científicas promovidas pelos programas de ensino, pesquisa e extensão (MORAES; NASCIMENTO; LIMA, 2016). Diante do exposto, pôde-se observar que o processo de incubação por parte das ITCP's pesquisadas é bem diversificado, porém com dificuldades enfrentadas. A seguir serão expostas as falas dos coordenadores:

A gente está colocando algumas questões metodológicas, que fique mais claro na situação daquilo que a gente quer, é um problema de todas as incubadoras essa dificuldade de qual é o período de incubação, onde que a maioria nunca desincuba (graduou). (Pi1C1).

O processo de incubação de empreendimentos de economia solidária na nossa ITCP ocorre nas seguintes etapas: (1) Na primeira etapa, o grupo ou comunidade interessada em receber assessoria da Incubadora solicita oficialmente ou formalmente uma visita ao empreendimento; (2) A próxima fase consiste em realizar reuniões, normalmente duas ou três vezes no máximo, nas quais é realizado um DRP – Diagnóstico Rápido Participativo para que a equipe da INCEPS e as lideranças do grupo vejam a possibilidade ou viabilidade de se iniciar um processo de incubação; (3) Se confirmada a viabilidade técnica, econômica e ambiental da atividade que gerou a demanda da comunidade junto à incubadora, as partes elaboram um plano de trabalho para então iniciar o processo incubação; (4) No plano de trabalho deve constar a responsabilidade de cada uma das partes (Pi1C2).

Uma vez definida a área em que a comunidade poderá implantar o seu projeto, a INCEPS elabora um estudo de viabilidade e, em seguida, o projeto executivo (Pi3C2).

A disponibilidade dos Empreendimentos, porque nós dependemos dos tempos deles (Pi2C3).

Disponibilidade da equipe, porque a gente sabe que os horários não são nossos, os horários devem ser dos empreendimentos, são eles que demandam qual disponibilidade deles, qual o tempo que tu tens, então, esse tempo coincide com o tempo da universidade. (Pi1C3).

Quando a primeira ITCP foi criada, formulou algumas ideias básicas de incubação, como: incubar no local do funcionamento do empreendimento; incubar grupos de trabalhadores mais pobres, ou seja, com maior risco social; as cooperativas deveriam ser a partir dos grupos constituídos; a incubação deve ser no processo de longo tempo, de 2 a 3 anos; consolidação em longo prazo e viabilidade econômica imediata; viabilizar economicamente os produtos com qualidade e competitividade e solidariedade internas firmadas na autogestão; que os empreendimentos sejam cooperativas populares, e que tenham gestão auto gestor; a incubação deve ter etapas distintas, com objetivos e um planejamento

que permitam tanto ao empreendimento quanto à incubadora avaliar o processo permanentemente e reorientá-lo quando necessário (SANTOS; CRUZ, 2008).

Por mais que se tenha um processo de incubação bem definido, as ITCP's encontram dificuldades em implementar a metodologia, pois como pode ser observado nas falas dos coordenadores 1 e 3, a dificuldade de seguir uma metodologia de incubação é grande. De acordo com Santos e Cruz (2016), o período de incubação deveria estar entre dois a três anos, mas a realidade que muitas incubadoras enfrentam é que os empreendimentos ficam por mais tempo, chegando a ser indefinido o período de incubação. Outro ponto importante é a disponibilidade dos empreendimentos e da equipe de incubação, pois muitas vezes não coincidem com a disponibilidade de tempo entre eles.

No entanto, pode ser observado na fala do segundo coordenador que o processo de incubação ocorre em quatro etapas. O processo se dá a partir do interesse do grupo ou comunidade que deseja formar uma cooperativa popular ou um empreendimento econômico solidário, depois é feito um diagnóstico para levantar a viabilidade econômica dos incubados. Depois da viabilidade econômica, começa o processo de incubação do empreendimento.

Analisando as falas dos coordenadores, percebe-se que cada um, de forma particular, desenvolve ou pelo menos tenta efetuar as ideias da primeira ITCP, fortalecendo o meio social por meio de iniciativas que agreguem o desenvolvimento local com o desenvolvimento econômico desses grupos. Mas, devem manter a cautela em permitir que esses empreendimentos passem muito tempo no processo de incubação, pois assim, o grupo tende a ficar dependente da incubadora. Por isso, recomenda-se que as ITCP's olhem os princípios de incubação de empreendimentos econômicos solidários.

#### 5.1.10 Objetivo da Incubadora

Os objetivos da incubadora são orientados pelo Decreto Nº 7.357 de novembro de 2010, descrito no Art. 2º, onde descreve o objetivo do processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários. A finalidade é atingir seis pontos: gerar trabalho e renda; construir referencial metodológico de processo de incubação e pós-incubação; articular e interagir com políticas públicas; desenvolver novas metodologias de incubação; formar discentes universitários em economia

solidária; e criar disciplinas envolvendo economia solidária em cursos superiores. Diante do exposto, verificam-se nas falas dos coordenadores os seus objetivos de incubação.

Apoiar os empreendimentos de economia solidária e movimentos sociais, seria mais ou menos isso (Oi1C1).

(1) promover, em conjunto com outras instituições, cursos de capacitação destinados a grupos de empreendedores da economia solidária; (2) viabilizar, junto às instituições parceiras eventos como palestras, cursos e seminários; (3) servir como facilitadora para as empresas incubadas terem acesso à infraestrutura e serviços do CCHSA; (4) promover o intercâmbio com Instituições de ensino e pesquisa para o desenvolvimento de projetos cooperativos; e (5) obter acesso dos empreendedores solidários aos programas e organismos financiadores (Oi1C2).

Formar todos os alunos no aspecto da economia solidária, formação à nível da pesquisa, ensino e extensão (Oi1C3).

As ITCP's têm objetivos diferentes aos das incubadoras de empresas. No entanto, eles seguem o mesmo raciocínio, que é: (1) consolidar o desenvolvimento econômico e/ou reduzir o desemprego na região, facilitando o arranque de novas empresas, aumentando suas taxas de sobrevivência e crescimento; e (2) estimular empresas envolvidas em tecnologias emergentes ou em comercialização (ou transferência) de pesquisa feita pelas universidades, institutos de pesquisa e empresas (BERGEK; NORRMAN, 2008). Porém, o foco é o desenvolvimento de empreendimentos econômicos solidários, como confirmam as falas dos coordenadores acima.

O coordenador 1 fala do apoio aos empreendimentos e movimentos sociais de economia solidária, pois a incubadora contribui na geração de trabalho e renda, focando a autogestão, a articulação e a integração de políticas públicas, as quais promovem o desenvolvimento local e regional.

Quando perguntado dos objetivos da ITCP ao coordenador 2, o mesmo relatou os cinco objetivos presentes na incubadora, os quais têm compatibilidade com os objetivos descrito no Decreto Nº 7.357. A ITCP promove e viabiliza cursos de capacitação técnica, palestras e seminários, servindo de infraestrutura e serviço do *Campus III* da UFPB, e promove intercâmbios intelectuais com outras instituições de ensino, com o desenvolvimento de projetos cooperados, e obtenção no acesso dos empreendimentos econômicos solidários aos programas de incubação.

Já o coordenador 3, tem como principal objetivo a formação dos discentes no aspecto da economia solidária, formação a nível do ensino, pesquisa e da extensão. Para que eles sejam bem formados, para desenvolver bem a metodologia de incubação ou até mesmo desenvolver a sua própria metodologia de incubação.

#### 5.1.11 Valores Econômicos Solidários

Os valores, muitas das vezes, se caracterizam como assuntos éticos e morais que direcionam a organização. Nas ITCP's não poderiam ser diferentes, pois os valores são alinhados à preocupação com o meio socioambiental, levando em conta as preocupações adotadas pela economia solidária, os coordenadores levantam os seus principais valores:

Nas nossas posturas sempre têm valores e princípios, que são da própria economia solidária, de fortalecer e tentar viver a autogestão (Ves1C1).

Eu acho que esses valores talvez não estejam explícitos em nossos textos, mas vivenciamos, inclusive estamos colocando que um princípio nosso é para apoiar a política pública (Ves2C1).

Os valores que adotamos em nossos processos de incubação de empreendimentos de economia solidária, são: cooperação; interdisciplinaridade; respeito; compromisso; justiça; transparência; e sustentabilidade (Ves1C2).

Atotamos como valores a economia solidária, cooperativismo, e a autogestão (Ves1C3).

Os valores de qualquer organização são representados por um conjunto de princípios e questões éticas que a fundamenta (OLIVEIRA, 2014). Conforme o exposto, os valores que permeiam as ITCP's são aqueles que estão interligados à economia solidária, ao cooperativismo e à autogestão, como os três coordenadores expõem claramente em suas falas.

#### 5.1.12 Princípios Cooperativistas

Os princípios cooperativistas tiveram mudanças ao logo dos anos (ver Quadro 3), mas nunca fugiram do caráter cooperativo e justo a todos os membros que compunham as cooperativas na época de seu surgimento. Diante disso, os

coordenadores responderam à questão confirmando o uso dos princípios cooperativistas, seguem as falas dos mesmos:

A vivência da autogestão e cooperação segue os princípios cooperativistas (Pc1C1).

Não só segue os princípios cooperativistas como também procura difundi-los junto aos grupos incubados (Pc1C2).

Segue totalmente os princípios cooperativistas, pelo menos, é o que a gente se propõe. A gente costuma viver principalmente o que diz respeito à autogestão, a gente fala em autogestão 24 horas (Pc1C3).

Os princípios cooperativistas foram elaborados pela cooperativa de consumo de *Rochdale* em 1844, as mudanças vieram muitos anos depois no congresso de aliança cooperativa internacional em 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), estes, utilizam-se nas cooperativas até hoje, são: (1) Adesão Voluntária e Livre; (2) Gestão Democrática; (3) Participação Econômica dos Sócios; (4) Autonomia e Independência; (5) Educação, Formação e Informação; (6) Intercooperação; e (7) Preocupação com a Comunidade (ICA, 2018).

Não está explícito nas falas dos entrevistados a adoção de todos os princípios cooperativistas; no entanto, em falas anteriores pode-se perceber a preocupação de transmiti-los aos empreendimentos, pois as ITPC's incubam empreendimentos em que os membros participam voluntariamente e livres, têm a autogestão como ponto alto de sua gestão democrática, os membros que compõem a cooperativa têm participações econômicas iguais entre si, são instigados à autonomia e à independência de tomar as suas decisões de forma coletiva, estão preocupados com a formação dos membros cooperados, existe preocupação entre eles de forma intercooperativo e a preocupação com o ambiente em que vivem.

### 5.1.13 Estratégias

As estratégias são para atingir os objetivos e as metas estipuladas no planejamento estratégico da organização. Servem ainda de direcionamento para melhorar as atividades e para serem competitivos no mercado. As ITCP's são levadas a desenvolverem várias estratégias de incubação, às vezes é necessário utilizarem várias metodologias de incubação, uma para cada empreendimento.

Diante disso, os coordenadores falaram um pouco de suas estratégias, tanto das suas gestões como das de incubação dos empreendimentos.

Uma estratégia nossa é a metodologia de territórios, não atuar só com os empreendimentos, mas com os territórios que estão inseridos, principalmente com apoio a bancos comunitários (Et1C1). Outra estratégia de última hora foi termos alunos de estágio supervisionado (Et3C1). E de nos transferir para outra sala maior (Et8C1).

A formulação das estratégias de incubação dos empreendimentos se dá a partir de uma análise concreta e muito objetiva das possibilidades de êxito dos empreendimentos demandados pelos grupos de empreendedores (produtores e trabalhadores rurais) a partir da realização do DRP de cada um desses grupos (Et1C2).

Com certeza, todos os projetos são elaborados de forma coletiva, em equipe, e mensalmente a gente planeja o que vai ser feito, quais são as ações que serão realizadas naquele empreendimento, para que ele possa avançar as ações do resultado. Não tenho dúvida que essas ações dão resultado, nós não temos muitos projetos incubados, isto é, porque a gente está com pouca ajuda financeira, no entanto, o que a gente atende, tem sim resultado de inclusão sócio produtiva que é o que a gente deseja alcançar e nós temos resultados econômicos para os projetos (Et1C3).

Pode-se dizer que as várias estratégias adotadas pela ITCP a fim de conseguir gerir bem os seus empreendimentos é o fator primordial de sua gestão estratégica. No entanto, antes a incubadora precisa estar ciente dos pontos fortes e fracos para poder planejar bem as suas estratégias de acordo com a situação dos empreendimentos (EVANGELISTA *et al.*, 2016).

Diante disso, observa-se que na fala do coordenador 1, a estratégia de metodologias de territórios é um fator importante para que o meio em que o empreendimento se encontra seja desenvolvido e até mesmo surjam novos empreendimentos naquela localidade. Quando não se tem recursos para ter bolsistas, a possibilidade de ter alunos de estágio supervisionado é uma forma em que a gestão da incubadora encontra para ter uma equipe maior e qualificada, com isso o espaço físico tende a ficar pequeno, levando a adotar outro ambiente mais adequado à quantidade de pessoas.

O coordenador 2 relata que as estratégias levantadas pela ITCP são elaboradas a partir do diagnóstico efetuado junto ao empreendimento e, só em seguida formulam as estratégias que serão adotadas pela incubadora no processo

de incubação. Já o coordenador 3, fala que são formuladas coletivamente, dão resultados e o maior resultado é ver a inclusão sócio produtiva dos empreendimentos.

#### 5.1.14 Indicadores de Desempenho

Uma série de limites, entrada, saída, políticas gerais de funcionamento, procedimentos do dia-a-dia, e indicadores chave de desempenho são estabelecidos para os incubados (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014). Por isso, é importante que a ITCP possua uma ferramenta que mensure e classifique os indicadores de desempenho para obter o controle do planejamento estratégico da ITCP. As falas dos coordenadores expõem alguns aspectos relevantes de mensuração de seus resultados.

Não temos ferramenta para mensurar os indicadores de desempenho, [...] estamos melhorando nossas ações e em um futuro próximo teremos uma ferramenta de indicadores de desempenho (Id1C1)

Temos um *Software* de indicadores de desempenho na produção de tilápia, desenvolvido em um projeto do CNPq. No entanto, há também outras formas de mensurar os indicadores dos demais empreendimentos que utiliza a metodologia de cálculo, acompanhamento, registro e análise, estes são colocados nos relatórios individuais de cada empreendimento (Id1C2).

Nós fazemos o seguinte, temos um formulário como se fosse um relatório parcial em que todos os alunos quando participam de ações dentro do cronograma, que vão a visitas técnicas e as formações (Id1C3).

Dessa forma temos uma noção de como está caminhando o projeto (Id2C3).

Ao serem questionados se possuíam indicadores de desempenho, o coordenador 1 informou não possuir ferramenta, mas que estão pensando em um futuro próximo obterem uma ferramenta de mensuração de indicadores de desempenho. Mesmo não possuindo, sabem da importância de terem para melhorarem a forma de gestão da ITCP e dos empreendimentos, assessorando-os com controle e eficiência.

O coordenador 2 relata como são mensurados os indicadores de desempenho de seus empreendimentos. Depois de definirem as atividades de cada

empreendimento, são levados em considerações na sua metodologia de cálculo, acompanhamento, registro e análise, os quais garante que os relatórios individuais sejam direcionados a cada um de forma individual. Já o coordenador 3 informa que a mensuração dos resultados é feita por um formulário que serve para traçar um relatório parcial no qual os alunos atendam as ações dentro do cronograma.

Para melhor obter controle dos resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) introduz a missão e as estratégias da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KORONTAI, *et al.*, 2016).

#### 5.1.15 Ramos de Atuação

Os ramos de atuação de uma ITCP são bem diversificados, dependem das características da região e também do propósito da incubadora, pois o que mais são levados em conta é se o empreendimento é de economia solidária e se está desenvolvendo ambientes periféricos. Diante disso, os coordenadores falaram dos ramos em que atuam. A seguir estão as falas dos mesmos:

Atua em diferentes setores da cultura periférica, economia solidária, relações integradas junto aos catadores, agricultura familiar, artesanato [...] resíduo sólidos, telecomunicações, feira agroecológica, bancos comunitários, lanchonete (Ra3C1).

Atua basicamente nas áreas da agricultura, pecuária e agroindústria (Ra1C2).

Atuamos na agricultura familiar, resíduo sólido, reciclagem e coleta seletiva de resíduo, e a questão do artesanato (Ra4C3).

Nas falas dos coordenadores há uma gama de setores de empreendimentos, como: padaria comunitária; rádio comunitária; banco comunitário; ponto de cultura; telecentro; agroecológica; lanchonete; plano estadual de ES; fórum estadual de ES; centro público estadual de economia solidária; casas de economia solidária; centro de beneficiamento e comercialização; agricultura; pecuária; agroindústria; catadores; e artesanato. Estes são alguns ramos que uma ITCP pode incubar, mas como foi falado anteriormente, esses ramos de incubação são bem diversificados, pois dependem das aptidões e da necessidade do ambiente em que o empreendimento será incubado.



### 5.1.16 Capacitação

A capacitação que a ITCP promove pode ser através de parceiros apoiadores da incubadora, como também pode ser elaborado pela própria ITCP. O V e o VI ponto do Art, 2 do Decreto Nº 7.357 fala da importância de formar os discentes universitários em economia solidária e criar disciplinas, cursos, estágios e outras ações para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior. Por isso, os coordenadores expressam em suas palavras o grande empenho em formar a equipe e também os empreendimentos:

Fazemos oficinas, que eu acho interessante, tanto para INCUBES como para os grupos econômicos solidários como a comunidade Universitária. Temos formação sobre economia solidária, agroecologia e autogestão (Cp2C1).

Para os empreendimentos também, através das relações integradas temos vários cursos como: comercialização, economia solidária, viabilidade econômica, outros cursos de alimentação, nutrição para os grupos incubados (Cp6C1).

A INCEPS está atualmente desenvolvendo uma parceria com o MAPA para implantar o primeiro programa de certificação de alimentos orgânicos (Cp1C2).

A INCEPS está apoiando a criação de bibliotecas em dois acampamentos do MST (Cp6C2).

Estamos preocupados em formar nossos alunos com formação e especialização de jovens e adultos e economia solidária, com a formação dos empreendimentos que a gente atua, que são: os agricultores, artesãos, catadores, entre outros, todos são formados em sua área específica (Cp1C3).

Nós também fazemos a formação dos empreendimentos, no sentido da gestão, na construção do plano de negócio, na construção de estatuto, na construção do regimento interno e formação em economia solidária com o curso de especialização (Cp2C3).

Pode ser observada nas falas dos coordenadores a preocupação de haver formações sobre economia solidária e formações específicas para cada empreendimento incubado, até mesmo buscando orientação para certificação orgânica ou outra licença que algum empreendimento venha a precisar.

Além das formações descritas na fala dos entrevistados, foram retiradas mais algumas em outros pontos da entrevista, são: formação sobre economia solidária; formação sobre agroecologia; formação sobre autogestão; formação com crianças; formação sobre o meio ambiente; formação sobre certificação de alimentos

orgânicos; formação sobre gestão; formação sobre educação popular e economia solidária; curso sobre comercialização; curso sobre viabilidade econômica; curso sobre alimentação e nutrição; parcerias com o SEBRAE, MAPA e a SESCOOP; criação de uma biblioteca; construção do plano de negócio; construção do regimento interno; alfabetização de jovens e adultos.

#### 5.1.17 Captação de Recursos

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas ITCP's é a falta de recursos financeiros, pois é a incubadora que financia os empreendimentos de economia solidária. Diante disso, ver-se a grande dependência que as ITCP's sofrem em incubar tais empreendimentos, isto se confirma nas falas dos coordenadores ao descrever os principais financiadores de seus projetos.

São a UNUPLAR, UFPB (PROBEX), PROEXT, CNPq e o Governo Estadual da Paraíba (Cr1C1).

Há duas fontes de financiamento. A primeira é de recursos próprios da UFPB; A segunda fonte é composta de recursos advindos de projetos que a INCEPS submete às instituições financiadora, como CNPq e SEBRAE (Cr2C2).

Projetos de qualquer edital governamental e não governamental. Temos também a Fundação Banco do Brasil, Fundação Caixa Econômica, aí tem um SEBRAE. Os recursos federais: a Capes, o CNPq (Cr2C3).

Atualmente temos um projeto do Santander que estamos concluindo. É a última parcela. Estamos com um projeto na Fundação Banco do Brasil, recurso do governo federal (Cr3C3).

Os coordenadores falam de órgãos que financiam os seus empreendimentos, podendo ser governamental (UNUPLAR, PROBEX, PROEXT, CNPq, CAPES) e não governamental (SEBRAE, Fundação Banco do Brasil, Fundação Caixa Econômica e Santander). Porém, existem outros órgãos de financiamento como: PRONINC, FINEP, SENAES, OEA, entre outros.

Se faltam recursos financeiros, as ITCP's não conseguem dar continuidade aos empreendimentos incubados e não conseguem incubar outros. Sabe-se também que a maioria dos recursos vem dos programas de ensino, pesquisa e extensão promovidos pelas universidades. No entanto, nos últimos anos, as diminuições de

recursos financeiros para as IES foram drásticas, principalmente a diminuição para a pesquisa, ensino e extensão.

#### 5.1.18 Rede de Apoio

As ITCP's apresentaram duas redes de apoio: a Rede Unitrabalho e a Rede ITCP, as quais orientam e desenvolvem encontro para que as incubadoras façam intercâmbio cultural e de vivência de seus empreendimentos. As ITCP's foram questionadas se recebem ou já receberam algum apoio, podendo ser em recursos financeiros, como em orientação, cursos ou capacitação. Os coordenadores falaram de suas relações com a rede de apoio.

Recebemos apoio da Rede ITCP, pelo projeto do PRONINC (Rda1C1).

Não recebemos ajuda, as incubadoras que fazem parte da rede promovem eventos que serve para fazer um intercâmbio de conhecimento entre as incubadoras. Eu acho que essa relação entre a incubadora e a rede ficou muito distante (Rda2C1).

Já manteve relação com a rede Unitrabalho, há cerca de oito anos, mas hoje não mantém mais (Rda1C2).

Já recebeu ajuda até o ano de 2010 pelo PRONINC (Rda2C2).

Nenhum, financeiramente, não... Nós como incubadora que estamos dentro das universidades estamos passando por um momento de dificuldade de se manter funcionando, imagine uma instituição como a Unitrabalho que tem seus custos e não tem ninguém bancado. (Rda2C3).

Percebe-se que o único recurso provindo da Rede foi através do PRONINC, mas hoje a ajuda não é a mesma, deixando as ITCP's um tanto preocupadas com a situação dos empreendimentos. Mesmo não obtendo recursos financeiros, os integrantes da Rede promovem eventos de intercâmbio de recursos intelectuais, isto faz com que o movimento de incubadoras de empreendimentos econômicos solidários cresça e promova o desenvolvimento local e sustentável das comunidades carentes.

Espera-se também que as redes de apoio façam o que se diz enquanto apoiadora dessas ITCP's. A Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Rede Unitrabalho) apoia os trabalhadores na sua luta por melhores condições de vida e trabalho e a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de

Cooperativas Populares (Rede ITCP) tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão.

## 5.2 Síntese da Análise de conteúdo das entrevistas

As categorias preliminares nortearam as subcategorias e as unidades de registro. Foram identificadas duas categorias: Gestão Estratégica e Fatores Econômicos Solidários, pois a gestão estratégica de uma ITCP, além de todos os fundamentos de estratégia organizacional, também é fundamentada nos fatores econômicos solidários. Foram classificadas dezoito subcategorias, sendo oito vinculadas à categoria Gestão Estratégica e dez à categoria fatores econômicos solidários, as quais dão suporte para as unidades de registro. As categorias, subcategorias e unidades de registro empírica identificadas estão apresentadas no Quadro 12.

**Quadro 12:** Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro Empírica.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de Registro Empírica</b>
Gestão Estratégica	Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto gestor;</li> <li>• Critérios estabelecidos pelo estatuto;</li> <li>• Regimento interno;</li> <li>• Resolução que norteia o funcionamento da ITCP.</li> </ul>
	Planejamento Participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores, alunos e técnicos são responsáveis pelo planejamento;</li> <li>• Assembleias e reuniões com todos os grupos territoriais;</li> <li>• Planejamento da ITCP com os coordenadores dos Gts;</li> <li>• Os projetos são elaborados de forma participativo;</li> <li>• Planejamento com os empreendimentos de forma coletiva;</li> <li>• Todos são responsáveis pelo planejamento.</li> </ul>
	Planejamento Tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e avaliação das atividades anualmente;</li> <li>• Elaboração e implantação de projetos (ensino, pesquisa, extensão e para captar recursos financeiros);</li> <li>• Assessoramento dos empreendimentos;</li> <li>• Publicação e apresentação dos resultados;</li> <li>• Formação do quadro técnico;</li> <li>• Produção de material técnico.</li> </ul>
	Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento dos territórios;</li> <li>• Planos de ações das atividades mensais;</li> <li>• Formulários.</li> </ul>
	Formalidade do Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios;</li> <li>• Formulários aplicados aos empreendimentos;</li> <li>• Publicações de livros e artigos científicos.</li> </ul>
	Equipe Gestora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação funcional;</li> <li>• Grupos de trabalho;</li> <li>• Equipe multidisciplinar.</li> </ul>
	Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto forte: está localizada na IES; possuir pós-graduação; comprometimento da equipe; e possuir professores e alunos</li> </ul>

		<p>de diversas áreas de ensino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto fracos: dependência de projetos externos; e limitações financeiras.</li> <li>• Missão: formar empreendimentos econômicos solidários.</li> </ul>
	Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades: parcerias; programas de financiamento de empreendimentos de economia solidária; e oportunidades oferecidas pelos empreendimentos aos alunos.</li> <li>• Ameaças: a extinção dos programas de extensão universitária; o cancelamento do apoio à economia solidária.</li> </ul>
Fatores Econômicos Solidários	Processo de Incubação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de incubação;</li> <li>• Complexidade dos empreendimentos;</li> <li>• Comunidade interessada;</li> <li>• Diagnóstico rápido participativo;</li> <li>• Viabilidade técnica, econômico e ambiental;</li> <li>• Plano de trabalho;</li> <li>• Disponibilidade da equipe e dos empreendimentos;</li> <li>• Participação de editais de economia solidária.</li> </ul>
	Objetivo da Incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar empreendimentos de economia solidária;</li> <li>• Promover capacitação e intercâmbios;</li> <li>• Servir como facilitador aos empreendimentos;</li> <li>• Obter recursos financeiros para os empreendimentos.</li> </ul>
	Valores Econômicos Solidários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da autogestão;</li> <li>• Apoio a política pública;</li> <li>• Responsabilidade social;</li> <li>• Economia solidária (cooperação, interdisciplinaridade, respeito, compromisso, justiça, transparência, sustentabilidade);</li> <li>• Cooperativismo.</li> </ul>
	Princípios Cooperativistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivência da autogestão e da cooperação;</li> <li>• Difusão dos princípios aos empreendimentos incubados.</li> </ul>
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de territórios;</li> <li>• Ações integradas;</li> <li>• Alunos do estágio supervisionado;</li> <li>• Professores de diferentes áreas;</li> <li>• Possuir um ambiente maior;</li> <li>• Viabilidade econômica do negócio;</li> <li>• Inclusão sócio produtiva.</li> </ul>
	Indicadores de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de cálculo, acompanhamento, registro e análise;</li> <li>• Formulários de mensuração.</li> </ul>
	Ramos de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padaria comunitária;</li> <li>• Rádio comunitária;</li> <li>• Banco comunitário;</li> <li>• Ponto de cultura;</li> <li>• Telecentro;</li> <li>• Agroecológica;</li> <li>• Lanchonete;</li> <li>• Plano estadual de ES;</li> <li>• Centro público estadual de economia solidária;</li> <li>• Casas de economia solidária;</li> <li>• Centro de beneficiamento e comercialização;</li> <li>• Agricultura;</li> <li>• Pecuária;</li> <li>• Agroindústria;</li> <li>• Catadores;</li> <li>• Artesanato.</li> </ul>
	Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação sobre economia solidária, agroecologia, autogestão, meio ambiente, certificação de alimentos</li> </ul>

		<p>orgânicos, gestão, educação popular e economia solidária e Formação para com crianças;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso sobre comercialização, viabilidade econômica e alimentação e nutrição;</li> <li>• Parcerias com o SEBRAE, MAPA e a SESCOOP;</li> <li>• Criação de uma biblioteca;</li> <li>• Construção do plano de negócio e regimento interno;</li> <li>• Alfabetização de jovens e adultos.</li> </ul>
	Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNUPLAR;</li> <li>• UFPB (PROBEX);</li> <li>• PROEXT;</li> <li>• CNPq;</li> <li>• SEBRAE;</li> <li>• Fundação do Banco do Brasil;</li> <li>• Fundação Caixa Econômica;</li> <li>• Capes;</li> <li>• Santander.</li> </ul>
	Rede de Apoio (Rede ITCP ou Unitrabalho)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso do PRONINC;</li> <li>• Eventos de intercâmbio de conhecimento, promovidos pelos integrantes da rede;</li> <li>• Parcerias com outras ITCP's.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria com dados da pesquisa, 2017.

Foram apresentados o construto das categorias, as quais, juntas com a revisão sistemática da literatura, deram respaldo para a o desenvolvimento do Modelo para Gestão Estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares proposto no capítulo 6.

## **6 MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCP)**

Para atingir o terceiro objetivo específico: propor um modelo para gestão estratégica das ITCP's, fez-se necessário pesquisa das teorias sobre gestão estratégica, uma revisão sistemática da literatura para verificar as estratégias e/ou modelos utilizados por incubadoras de empresas e foi feito um diagnóstico situacional das ITCP's da Paraíba através da análise de conteúdo das entrevistas feitas aos coordenadores. Levou-se em conta os valores da economia solidária e os princípios cooperativista, ou seja, não existe gestão nas ITCP's se não for a autogestão e não ser compatíveis com o meio social cooperativo.

Diante disso, o modelo de gestão participativo fundamenta a incubadora tecnológica de cooperativa populares, na qual todos os envolvidos participam da construção da autogestão. A estrutura organizacional das ITCP's é formada pelos professores (um é eleito para ser o coordenador, pode-se ter um vice coordenador), alunos e técnicos. Os produtos desenvolvidos pela ITCP são cooperativos e/ou empreendimentos econômicos solidários.

Diante das dificuldades encontradas na autogestão das ITCP's na análise das entrevistas (4.2.3), mostrou-se que os membros que compõe o quadro funcional da incubadora não possuem a característica de ser trabalhador-dono, ou seja, ser responsável por todo o funcionamento da ITCP, desde o planejamento até a finalização do mesmo, tendo a responsabilidade de tudo que estar ocorrendo dentro da incubadora.

Por isso, o processo de gestão estratégica para incubadoras tecnológicas de cooperativas populares deve compor um conjunto de responsabilidades, com: o meio socioambiental, inclusão sócio produtivo, vivência da economia solidária, ações e atividades cooperativas. Estas responsabilidades competem a todos envolvidos no processo de incubação dos empreendimentos de economia solidários.

Desta forma, propõe-se um modelo à gestão estratégica para ITCP's dividido em seis etapas, são elas: (1) modelo de gestão participativo; (2) ambiente da ITCP; (3) planejamento participativo (4) formulação da estratégia; (5) implementação da estratégia; e (6) controle e avaliação. A Figura 15 apresenta as etapas a propostas a serem seguidas pelo auto gestor da ITCP.

**Figura 15:** Modelo para Gestão Estratégica de ITCP.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

### 6.1 Etapa 1 - Modelo de gestão participativo

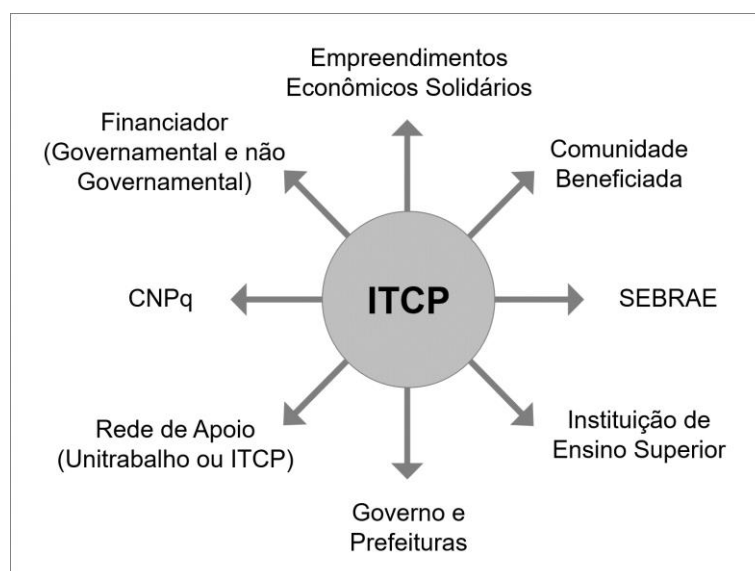
Na autogestão, os membros da ITCP são responsáveis por todo funcionamento organizacional da incubadora, por isso, exige-se um pouco mais de cada um, além de ter domínio técnico na execução de suas funções, é de sua competência o estudo do mercado que os seus empreendimentos atuam, saber gerir



a incubadora, ter uma postura proativa e participativa em tudo que compete a ITCP e aos seus cooperados. A equipe que a compõe deve ter as quatro funções do administrador: planejar, organizar, dirigir, controlar (CHIAVENATO, 2012).

A equipe auto gestor da ITCP deve analisar os seus principais *stakeholders*, pois assim construirá a missão da incubadora com critérios de avaliação firmada nos seus *stakeholders*, através desses critérios a ITCP firma um controle dos seus principais construtores do ambiente favorável para os empreendimentos incubados. A Figura 16 mostra alguns *stakeholders* envolvidos no processo de incubação, porém, podem mudar de acordo com os ramos de atuação dos empreendimentos incubados pela ITCP.

**Figura 16:** *Stakeholders* envolvidos no processo de incubação das ITCP's.



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

O ponto principal de saber quem são os *stakeholders* de uma ITCP é definir o modelo de gestão que corresponda a todos os envolvidos no processo de autogestão, pois direciona na formulação e na implantação das estratégias desenvolvidas pela incubadora. Ao saber de todos os envolvidos que compõem a ITCP direta e indiretamente, faz-se necessários ao formular a visão, a missão, os valores e os objetivos da incubadora.

#### 6.1.1 Visão

Visão é a aptidão em enxergar. Ao tratar-se de uma organização, fala-se da habilidade de olhar para o futuro e que tenha a capacidade de enxergar as oportunidades a longo prazo. Se for levado em conta que uma pessoa fique cega, diz que essa pessoa não tem visão, e isso também é verdadeiro quando falado da visão de uma organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p.17) “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Ela é duradora, diferente da missão que pode ser mudada conforme as condições do ambiente interno ou externo. Ramsey (2014) argumenta que a visão da organização deve ser levada em consideração pelo líder/empreendedor desde o primeiro momento de sua formulação e compartilhada com sua equipe.

Levando em conta a grande importância das ITCP's para o desenvolvimento local onde se encontram os empreendimentos incubados, faz necessário que a formulação da visão seja compatível com a sustentabilidade desses empreendimentos, ou seja, que a visão seja realista e faça com que a incubadora chegue a cumpri-la. Seguem alguns pontos para serem refletidos na hora da construção de uma visão:

- Onde a ITCP quer chegar em um determinado tempo?
- O que a ITCP quer ser em um determinado tempo?
- Qual é a finalidade da ITCP para os empreendimentos incubados?
- A visão leva a ITCP a propulsionar a sustentabilidade dos empreendimentos de economia solidária no mercado de trabalho?

Diante disso, a visão pode ser considerada como limites que os envolvidos têm de enxergar o futuro dentro de um dado período com um olhar mais amplo. Conforme Oliveira (2014), a visão ainda proporciona um grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvendo e implantado pela organização.

### 6.1.2 Missão

A missão de uma organização é a razão de sua existência, ou seja, é o que fundamenta a sua existência, o que ela realmente é, e junto com a visão garante uma elaboração eficiente dos objetivos organizacionais. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a missão é formulada em termos bastante genéricos, contendo menção aos clientes, funcionários, parceiros e investidores.

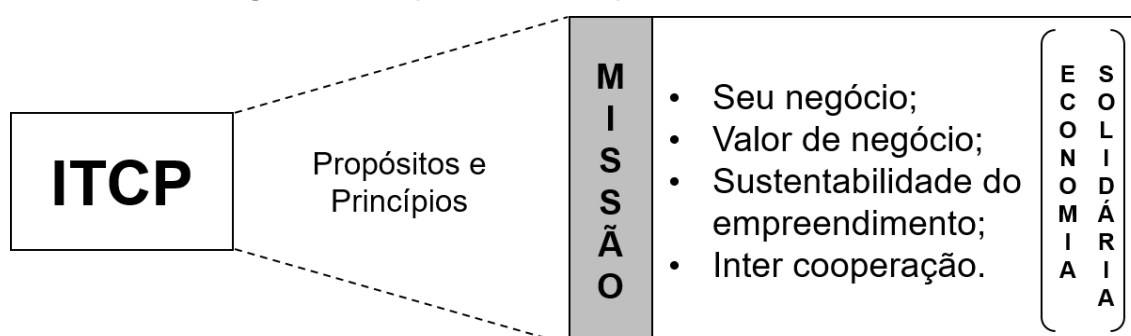
Estabelecer a missão organizacional é uma tarefa importante para a administração de qualquer negócio, porque uma missão formalmente bem escrita facilita o sucesso da organização a tomar importantes decisões (CERTO; PETER, 2010). Ainda, podemos acrescentar que, a administração estratégica começa a partir da elaboração da missão, pois ela transmite o seu propósito em longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante disso, faz-se necessário compreender os meios utilizados na formulação da missão das ITCP's. Para auxiliar esta compreensão, os questionamentos abaixo devem ser respondidos:

- Qual é a razão de existir da ITCP? Existe para que? Qual o seu propósito?
- Quem serão os beneficiados (sociedade, discente, docente... etc.)?
- O produto da ITCP (empreendimentos e/ou cooperativas populares) possui valor econômico e social?

Segundo Oliveira (2014), a missão apresenta um horizonte no qual a organização decide atuar. Por isso, as ITCP's devem delinear em suas estratégias de atuação (na aplicação do processo de incubação) os pontos principais de seu horizonte. A Figura 17 apresenta alguns pontos a serem considerados.

**Figura 17:** Propósitos e Princípios da Missão da ITCP.



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Como mostrado na Figura 17, o horizonte a ser seguido pela incubadora: é saber qual é o tipo de seu negócio (no caso das ITCP's é a produção de cooperativas populares e/ou os empreendimentos econômicos solidários); valor de negócio (o valor econômico e social perceptível pelos empreendimentos); sustentabilidade do empreendimento (após o período de incubação as cooperativas e/ou EES atuem de forma independente); Inter cooperação (a rede adquirida pelos

diferentes empreendimentos); e a economia solidária que fundamenta a ITCP em todos os aspectos organizacional.

Para a elaboração da missão da ITCP segue-se a mesma orientação de qualquer organização, no entanto, deve ser fundamentada na economia solidária, pois ela é o fator primordial da existência de uma incubadora de empreendimentos econômicos solidários.

### 6.1.3 Valores

Os valores organizacionais utilizados correspondem à ética e às virtudes prezadas pela organização, podendo ser uma prática de transparência, respeito às diferenças culturais, respeito aos meios social e ambiental, entre outros. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), os princípios e valores são conjuntos de conceitos, filosofias e crenças diversas em que a organização respeita e pratica para que os objetivos propostos pela organização sejam atingidos.

Os valores que se enquadram a uma ITCP provêm dos valores da economia solidária. Por isso, à medida que a ITCP se envolve nas práticas econômicas de autogestão, é educada mediante aos valores ideológicos da economia solidária (AZAMBUJA, 2009). Promove assim, um autoconhecimento do valor ideológico da incubadora para que sejam levantados em conta no momento da incubação dos empreendimentos econômicos solidários.

O Quadro 13 apresenta um comparativo dos fatores que instigam os valores aderidos pelas organizações empresárias e também valem para as ITCP's. O mesmo expressa a visão organizacional segundo Oliveira e Tamayo (2004) e a visão econômica solidária do resultado das análises das entrevistas efetuadas com os coordenadores das ITCP's da Paraíba em 2017.

**Quadro 13:** Fatores pessoais e empresarias que influenciam os valores organizacionais.

VALORES ORGANIZACIONAIS	
Segundo Oliveira e Tamayo (2004)	Dados da Pesquisa de Campo (2017)
Fator 1 – <b>Realização:</b> Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados.	Fator 1 – <b>Autonomia:</b> possuir a capacidade de estabelecer relações numa via de mão dupla, implicando iniciativa, responsabilidade, decisão e possibilidade de falar em seu nome, responsabilizando-se pelos seus acertos e erros.
Fator 2 – <b>Conformidade:</b> refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando	Fator 2 – <b>Interdisciplinaridade:</b> contribuir para a aplicação do conhecimento acadêmico em seus aspectos técnicos e científicos através da

prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, no ambiente de trabalho e relacionamento com outras organizações.	aplicação simultânea de todas as áreas de conhecimento que convergem para os objetivos e metas dos empreendimentos solidários.
Fator 3 – <b>Domínio:</b> Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.	Fator 3 – <b>Cooperação:</b> atuar em obediência às regras de convivência, aos preceitos do cooperativismo e às regras da organização empresarial.
Fator 4 – <b>Bem-estar:</b> a organização preocupa-se com a satisfação dos funcionários, atendendo a qualidade de vida no trabalho. A base teórica são os valores motivacional Hedonismo.	Fator 4 – <b>Respeito:</b> atuar sempre com o sentimento de quem deve levar às comunidades assistidas um tratamento de atenção, deferência e consideração.
Fator 5 – <b>Tradição:</b> Este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.	Fator 5 – <b>Compromisso:</b> atuar sempre com comprometimento com o que for definido coletivamente com o objetivo de garantir o bem-estar de todos os envolvidos no fortalecimento da economia solidária.
Fator 6 – <b>Prestígio Organizacional:</b> a empresa busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por meio da qualidade dos produtos.	Fator 6 – <b>Justiça:</b> atuar de modo a garantir a todos e todas a igualdade de oportunidades e defesa de seus direitos.
Fator 7 – <b>Autonomia:</b> a organização busca aperfeiçoamento constante do empregado que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais	Fator 7 – <b>Transparência:</b> atuar em estrito respeito aos preceitos da administração da incubadora através da utilização de meios de socialização das informações nos processos de incubação dos empreendimentos.
Fator 8 – <b>Preocupação com a Coletividade:</b> Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.	Fator 8 – <b>Sustentabilidade:</b> atuar no sentido de buscar atender às necessidades das comunidades assistidas nos planos econômico, social e ambiental.

**Fonte:** Oliveira e Tamayo, 2004, dados da pesquisa, 2017.

Vê-se que os fatores apresentados pelas ITCP's têm suas peculiaridades, mas há uma similaridade entre os fatores organizacionais apresentados por Oliveira e Tomayo que fortalecem a aprendizagem utilizada pelas vias de conhecimento da economia solidária levantados na pesquisa de campo do estudo em questão.

Diante disso, a ideologia denotada no processo de elaboração do planejamento estratégico da ITCP deve pontuar as crenças, valores e princípios, permitindo que as ações sociais e organizacionais atinjam os objetivos políticos, sociais e econômicos, pois assim a incubadora saberá melhor distinguir os pontos centrais de sua gestão.

#### 6.1.4 Objetivos

O objetivo organizacional é o ponto central a ser atingido, pois usa de metas a serem alcançadas em um determinado período de tempo (ALMEIDA, 2007). Quando o objetivo é alcançado ele deve ser substituído por outro maior, menor ou diferente no espaço de tempo estipulado pela organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Diante disso, a importância dos objetivos para a administração estratégica se dá por meio de um planejamento claro e eficaz, estipulando metas que sejam possíveis de serem atingidas e mensuradas. Os objetivos, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), são guias para atingir vários aspectos organizacionais, como: (1) legitimar a existência da organização; (2) tomar decisões; (3) consistir organizacionalmente; (4) tornar a organização eficiente; (5) avaliar o desempenho e (6) manter a racionalidade.

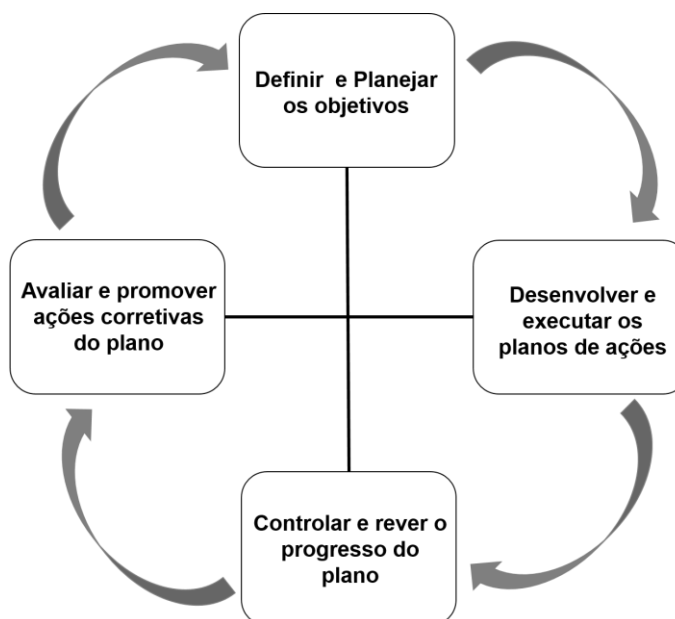
Considerando os pontos abordados por Chiavenato e Sapiro (2009), a incubadora tecnológica de cooperativas populares deve pensar e analisar os pontos essenciais que respondam e atendam as perguntas a seguir:

- Os objetivos têm relevância no enquadramento da existência da ITCP?
- Os objetivos estão associados aos planos que descrevem as ações necessárias para que a ITCP tome decisões?
- Os objetivos fundamentam-se em redes integradas e servem de guias consistentes para atingir os esforços da ITCP?
- Os objetivos sevem de desafios pontuais para atingir os esforços de todos na ITCP?
- Os objetivos seguem um parâmetro de mensuração dos resultados que constituam critérios de desempenhos?
- Os objetivos permitem que todas as decisões estejam alinhadas e focadas nos mesmos objetivos elaborados pela ITCP?

Os objetivos ainda podem ser gerais, de forma que todos da organização tenham interesse e responsabilidade sobre eles, e também podem ser específicos, onde o interesse parte de um setor ou departamento (OLIVEIRA, 2014). Segundo Barney e Hesterly (2011), os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a organização utiliza para avaliar os pontos adotados pela missão organizacional.

Para Wright, Kroll e Parnell (2007), enquanto a missão é a razão de existência da organização, os objetivos gerais são os fins genéricos desejados, que são oriundos dos esforços da organização, e os objetivos específicos, que são as versões quantificáveis dos objetivos gerais. Na Figura 18, os processos utilizados para definir os objetivos da ITCP são apresentados.

**Figura 18:** Processo para a elaboração dos objetivos da ITCP.



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

O primeiro passo é definir e planejar os objetivos, pois é a partir do planejamento dos objetivos que os planos de ações são desenvolvidos e executados. Quando estiver na execução, o controle deve ser fundamental para o progresso do plano, e rever sempre as ações para em casos de erros a avaliação promova ações corretivas para que o plano seja executado de forma eficiente.





## 6.2 Etapa 2 – Ambiente da ITCP

O ambiente da ITCP é formado pelos fatores internos e externos. É a partir desses fatores que a incubadora se conhece e reconhece o ambiente em que está inserida. No ambiente interno há os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) e no ambiente externo as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*).

Os pontos fortes e fracos da organização são representados por variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças são elementos não controláveis pela organização. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), as organizações podem utilizar a análise *S.W.O.T* (ou seja, os pontos fortes - *Strengths* – e fracos – *Weaknesses* – e as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças - *Threats*) para entender o ambiente interno. Para possibilitar vantagem competitiva e minimizar as ameaças que a empresa possa vir a sofrer. No entanto, as ITCP's

analisam o ambiente para que os empreendimentos incubados sejam sustentáveis e tenham competitividade e valor de mercado. A Figura 19 apresenta uma proposta de estrutura de análise S.W.O.T. para ITCP's.

**Figura 19:** Estrutura da Análise S.W.O.T. para as ITCP's.

	Contribui para formular as estratégias da ITCP	Desfavorece as estratégias adaptada pela ITCP
Ambiente Internos	<b>S:</b> Quais são os pontos fortes da ITCP? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 	<b>W:</b> Quais são os pontos fracos da ITCP? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 
Ambiente externos	<b>O:</b> Quais são as oportunidades da ITCP? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 	<b>T:</b> Quais são as ameaças da ITCP? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 

**Fonte:** Adaptado de Nakagawa, 2018.

### 6.2.1 Pontos fortes (*strenghts*)

As forças de uma ITCP são fontes de estratégias para o surgimento de novos empreendimentos de caráter cooperativo de economia solidária. Por isso, há muita confusão entre a ITCP e os empreendimentos econômicos solidários. A incubadora é o meio que os empreendimentos têm para se desenvolverem enquanto grupo formal, nos âmbitos organizacional, educacional e desenvolvedor do meio em que se encontram. E os empreendimentos econômicos solidários é o produto da ITCP após-incubação.

Os principais pontos fortes a serem avaliados em uma ITCP são:

- Estar localizada em uma Instituição de Ensino Superior (universidades federais, estaduais e privadas);
- Por estarem em uma IES, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares têm a possibilidade de abrir cursos de pós-graduação em economia solidária a áreas afins como a educação popular, por exemplo;



- Possuir docentes e discentes de disciplinas variadas, o que permite que se tenha a interdisciplinaridade na ITCP para melhor atender aos empreendimentos incubados;
- Possuir acesso aos setores produtivos (seja por meio de melhoramento genético, por meio de transferências de tecnologias e uso dos laboratórios) da IES.

Os pontos fortes segundo Fernandes (2012), pode ser o envolvimento da qualificação de vários níveis estrutural e físico da organização, como a força de trabalho, qualidade na gestão, condição dos procedimentos, portfólio de produtos (empreendimentos), a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a produção científica, entre outros. Pode ser considerada como auxiliadora substancial e por longo tempo do bom desenvolvimento da organização.

#### 6.2.2 Pontos fracos (*weaknesses*)

As fraquezas são características que estão faltando ou enfraquecendo o bom desempenho da ITCP, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação ao bom desenvolvimento dos empreendimentos de economia solidária. Por isso, ao abordar os pontos fracos, as estratégias traçadas pela ITCP devem superar ou controlar as fraquezas que a incubadora possui. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos, a ITCP mostra que tem controle sobre o desenvolvimento dos empreendimentos com vista a serem sustentáveis.

Alguns pontos fracos a serem avaliados em uma ITCP são:

- Dependência de recursos de terceiros para investir nos empreendimentos;
- Grande rotatividade dos discentes bolsistas e voluntários que dão suporte aos empreendimentos;
- Limitação de recursos financeiros;
- Dependências de projetos de extensão.

A fraqueza é vista como uma condição interna com capacidade de dificultar substancialmente o desempenho organizacional. Pode ser um obstáculo no posicionamento do negócio no mercado, no entanto, deve ser uma questão interna com possibilidade de ser revertida ou enfraquecida, pois está sob o domínio da organização (FERNANDES, 2012).

### 6.2.3 Oportunidades (*opportunities*)

As oportunidades são as condições em que a ITCP exerce sobre o ambiente geral, é uma situação externa, que seja atual e com potencial adequada aplicada, podendo contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para o alcance dos objetivos ou para melhoria do desempenho dos empreendimentos.

As principais oportunidades aderidas pela ITCP, são:

- Parcerias com órgão governamentais e não governamentais;
- Programas de financiamento de empreendimentos econômicos solidários;
- Desenvolvimento científico através das pesquisas dos discentes;

A oportunidade, segundo Fernandes (2012), é o ambiente externo oferecido a todos os concorrentes. A oportunidade toma rumos mais diversos e mais distantes, podendo está ao mesmo tempo próxima e distante da organização, e contribui sobremaneira para o sucesso da organização por meios de oportunidades que surgem possibilidades para atingir os objetivos.

### 6.2.4 Ameaças (*threats*)

As ameaças são as condições do ambiente geral em que a ITCP pode encontrar dificuldades para desempenhar as ações estratégicas escolhidas. Podem ainda, possuir potencial de prejudicar o desempenho da incubadora, podendo alterar radicalmente o plano estratégico de negócio.

Algumas possíveis ameaças que podem prejudicar o andamento do processo de incubação são:

- Extinção ou redução drástica dos recursos de empreendimentos econômicos solidários;
- Diminuição de bolsas de pesquisa, ensino e extensão.

A maior ameaça para uma ITCP é a falta de financiadores para investirem nos empreendimentos de economia solidária. Diante disso, as ITCP's devem prestar atenção nos fatores que influenciam e possam ameaçar o bom desenvolvimento dos empreendimentos.

### 6.3 Etapa 3 – Planejamento Participativo

Com o diagnóstico feito pela incubadora a partir da visão, missão, valores, objetivos e da análise dos ambientes interno e externo, a ITCP está preparada para elaborar o planejamento estratégico, onde este é elaborado para atingir as estratégias a longo prazo. Para isso, o desmembramento do planejamento estratégico em tático e operacional é fundamental para que as estratégias sejam atingidas no tempo estipulado e determinado pela ITCP.

#### 6.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo administrativo, onde a responsabilidade para a sua elaboração, execução e controle fica ao encargo dos níveis mais altos da organização empresarial, porém, em uma ITCP, a formulação, execução e controle do planejamento estratégico são efetuados por todos os membros da ITCP de forma coletiva e participativa.

Em organizações empresariais, o planejamento estratégico é elaborado para alguns anos, entre cinco a dez anos (podendo ser por mais tempo), mas, em uma ITCP, deve ser previsto para o período de três a quatro anos, pois as mudanças ocorridas no governo local, estadual e federal influenciam no bom funcionamento do processo de incubação dos empreendimentos de economia solidária.

Para um bom desenvolvimento do planejamento estratégico, a equipe de planejamento deve estar com a primeira (6.1) e a segunda (6.2) etapa da elaboração concluída. E para ajudar na formulação e implantação das estratégias, algumas perguntas devem ser respondidas:

- Quais são os ramos de atuação dos empreendimentos selecionados na incubados?
- Qual é o principal produto de seus empreendimentos?
- Quantos empreendimentos são incubados anualmente? A incubação é feita em quantos anos? O plano de incubação está sendo cumprido pela ITCP?
- A quantidade de empreendimento é suprida pelos colaboradores (discentes, docentes e técnicos) da ITCP?
- Existe plano alternativo, caso o plano base não dê certo?

- Todos se sentem responsáveis pelo bom funcionamento do planejamento estratégico da ITCP?
- Todos têm conhecimento da visão, missão, valores e objetivos da ITCP?
- São elaborados planos de ações para atingir as metas estipuladas pela ITCP?
- Os grupos de trabalho têm ciência da importância de elaborar planos de ações para melhorar o processo de incubação?

Esses são alguns questionamentos que direcionam para um bom planejamento, levando em conta os pontos principais adotados pela incubadora no seu processo de incubação. Para melhor desenvolver o planejamento estratégico, se faz necessário que os departamentos ou grupos de trabalhos da ITCP trabalhem de forma estratégica, elaborando o planejamento tático e o plano operacional.

### 6.3.2 Planejamento Tático

Em organizações empresariais, o planejamento tático é a metodologia administrativa de responsabilidade dos departamentos ou dos setores organizacionais na elaboração das estratégias departamentais. No caso das ITCP's, são os grupos de trabalho que elaboram as estratégias para melhor desenvolver o planejamento estratégico a médio prazo no setor de incubação, como por exemplo na elaboração de projetos para conseguir recursos que possibilitem levar cursos de capacitação ou melhoramento genético, entre outros, para os empreendimentos incubados.

O planejamento tático é o planejamento para médio prazo, previsto a ser executado entre dois a cinco anos nas empresas. No entanto, nas ITCP's a previsão é anual, onde os grupos de trabalho planejam ações para conseguir atingir as metas do planejamento estratégico para aquele ano, assim, no período de três a quatro anos, estima-se atingir todas as metas do planejamento estratégico.

O plano a médio prazo é parte que otimiza determinada área de resultado, como: mercado, financeiro, recursos humanos, produção, jurídico, entre outros. Os grupos de trabalho da ITCP são responsáveis para proporcionar aos empreendimentos, os meios propícios que promovam ações para melhorar ou criar outras formas de gerir seus produtos, ou seja, melhor gerir os empreendimentos para serem graduados.

### 6.3.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a parte da metodologia destinada aos planos de ações para alcançar as metas almeçadas do planejamento tático. No caso das ITCP's, são planos de ações desenvolvidos pelos grupos de trabalho, previstos para serem efetuados entre um a três meses. O planejamento operacional é a formalização dos documentos escritos. É a parte do planejamento estratégico que se desenvolve e implementa os resultados elaborados pelas áreas funcionais da ITCP. Pode ser reduzido aos resultados dos planos de ações elaborados mensalmente, ou ao tempo estipulado pelas incubadoras.

O plano de ações é formulado pela equipe que executa o planejamento estratégico com foco nas atividades feitas do dia-a-dia. Para ajudar formular um bom plano de ações a ferramenta dos 5W2H é uma alternativa simples e eficaz que está representada no Quadro 14, no qual são apresentados os passos a serem seguidos pela pessoa responsável por uma determinada ação.

**Quadro 14:** Plano de ação proposto às ITCP's com base na ferramenta 5W2H.

AÇÃO X		Aqui escreve-se o objetivo a ser atingido pelo plano de ação, podendo ser um problema, uma meta, um projeto de melhoria... etc.
Passo		Descrição
1 W	What? – O que fazer?	A descrição do que será feito.
2 W	Why? – Porque fazer?	O motivo de fazer determinada ação.
3 W	Where? – Onde fazer?	O local de execução da ação (ITCP ou empreendimento).
4 W	Who? – Quem fará?	Quem será o (s) responsável (ies) pela ação.
5 W	When? – Quando fará?	A data do início e fim da execução da ação.
1 H	How? – Como fazer?	Detalhar todo processo de execução da ação.
2 H	How much? – Quanto vai custar?	Se a ação for gerar alguma despesa, detalhar todas as despesas com o pessoal, equipamento, deslocamento...etc.

**Fonte:** Adaptado de Nakagawa, 2018.

A ITCP deve olhar para si com olhar de uma organização que apoia e gera outras organizações, por isso, a incubadora deve possuir critérios de desenvolvimento administrativo eficazes em seus fatores internos e externos, pois deve possuir controle de suas ações para que os empreendimentos sejam graduados, e isto, é muito importante para o desenvolvimento local em que os empreendimentos estão, pois eles caminharão por suas próprias pernas e possuirão critérios de melhoria de seus produtos de forma coletiva e auto gestor.

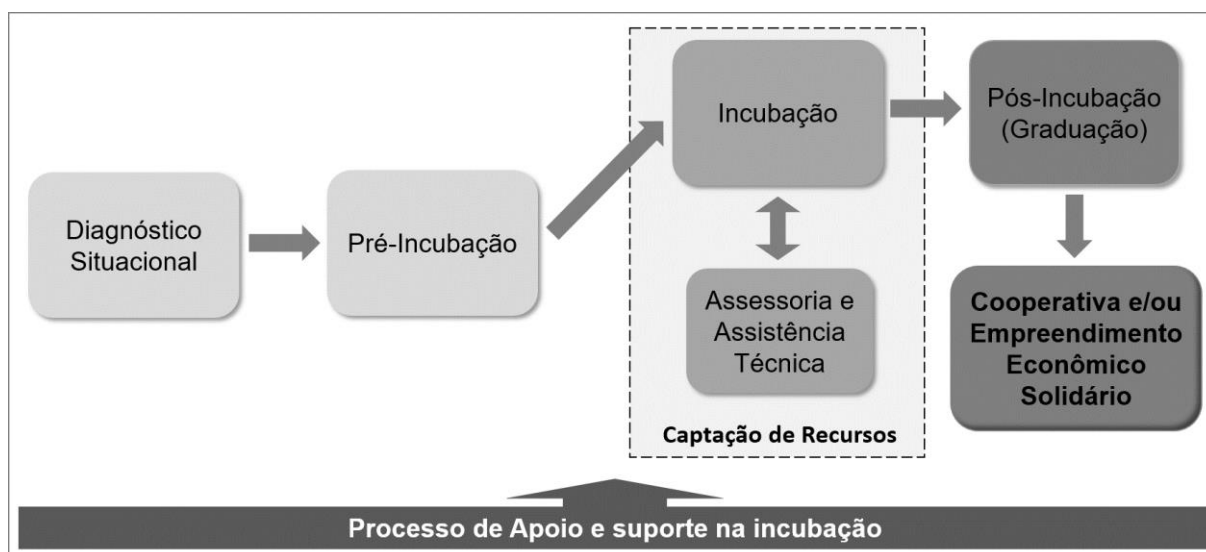
Sabendo das diferenças dos planejamentos e de sua importância para o processo de incubação e desenvolvimento administrativo da ITCP, ela está pronta para formular as estratégias de forma madura e eficaz.

#### 6.4 Etapa 4 – Formulação das Estratégias

As estratégias metodológicas do processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários permitem atender uma determinada comunidade que possua um empreendimento ou pretende desenvolver um de forma coletiva, propulsionando o crescimento dos indivíduos em grupos com o objetivo de formar empreendimentos que favoreçam os princípios fundamentais da educação popular e da autogestão, visando o empoderamento, à emancipação e à organização solidária.

O processo de incubação em uma ITCP começa pelo diagnóstico situacional do empreendimento que pretende ser incubado, onde verificar-se a viabilidade econômica do mesmo. A partir do diagnóstico situacional, acontece a pré-incubação. Com o empreendimento aceito para participar do processo de incubação, a ITCP começa com a assessoria e assistência técnica no local do empreendimento. Após passar o tempo de incubação, a cooperativa e/ou o empreendimento está pronto para exercer as atividades de forma independente. A Figura 20 apresenta o processo proposto de incubação em uma ITCP.

**Figura 20:** Processo de Incubação em uma ITCP.



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

#### 6.4.1 Diagnóstico Situacional

O diagnóstico situacional é o primeiro contato da ITCP com a comunidade na qual se encontra o possível empreendimento a ser incubado. A equipe responsável em ir à comunidade para realizar o diagnóstico deve passar por um processo preparatório de aplicação e análise das entrevistas. O levantamento dos dados feito no processo de diagnóstico proporciona à ITCP aprofundar o vínculo de algumas diretrizes para o delineamento do trabalho a ser desenvolvido no empreendimento incubado, levando em conta suas especificidades e particularidades, especialmente em seu território, histórico e composição do grupo. Caso o grupo possua viabilidade econômica dar-se-á continuidade com o projeto, caso não atenda aos requisitos de viabilidade o projeto se encerra antes mesmo de começar a pré-incubação. O projeto aprovado para incubação é a principal ferramenta do processo de incubação, pois é onde se expõe o empreendimento econômico solidário idealizado.

#### 6.4.2 Pré-Incubação

A Pré-incubação é o momento de firmar o planejamento do empreendimento. A partir do diagnóstico situacional e da confirmação da viabilidade econômica do projeto para a incubação, a ITCP começa a desenvolver junto à comunidade o plano de trabalho, onde começará o processo de incubação do empreendimento. O plano de trabalho deve conter a responsabilidade de ambas as partes, onde a ITCP entra com o desenvolvimento de atividades na parte de assessoria técnica, apoio na busca de financiamentos, orientação na elaboração de projetos e no processo de organização da autogestão do empreendimento, e o empreendimento entra com a mão-de-obra e a estrutura física por meio de associações e/ou cooperativas populares. Nessa fase, algumas ações a serem desenvolvidas pela ITCP são:

- Elaboração do plano de execução do projeto do empreendimento;
- Reflexão junto aos participantes sobre os atuais dilemas do mundo do trabalho;
- Promoção de intercâmbios e experiências entre os empreendimentos e redes de produção, consumo e comercialização;
- Desenvolvimento de atividades e experiências práticas que fomentem o estabelecimento de vínculos de grupo; e

- Fomento de instrumentos de planejamento participativo.

Ao desenvolver essas ações, a ITCP certifica da importância da elaboração do plano de incubação com maior eficiência e eficácia, o qual resulta na constituição e consolidação de projetos de empreendimentos econômicos solidários sustentáveis.

#### 6.4.3 Incubação

A incubação é a fase em que o projeto de empreendimento econômico solidário é executado, recebendo assessoria e assistência técnica para viabilizar o seu negócio. Para isso, o grupo de trabalho de elaboração e execução de projetos precisam aprofundar o conhecimento sobre a economia solidária e o ramo de atuação da ITCP, contudo, é a partir da elaboração do plano de negócios, sendo o mesmo construído aos poucos e de forma coletiva com os incubados, se dará a estrutura administrativa e econômica do empreendimento.

Junto às atividades de assessoria econômica, são realizadas assessorias técnicas para apoiar os empreendimentos econômicos solidários, ensinando-os a melhorar os produtos e/ou serviços por meio de oficinas e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão. Outro aspecto importante nessa fase, segundo Lopes *et al.*, (2017), é o estímulo à participação dos incubados em redes de produção e comercialização de produtos, como também o envolvimento em fóruns, seminários, conferências, comitês, conselhos de direitos, comissões, entre outros aspectos da economia solidária.

No plano de negócios serão abordados os parâmetros das gestões administrativa; financeira, de marketing, comercial, e ambiental, podendo entrar outros fatores de acordo a necessidade dos empreendimentos. De forma resumida essas gestões compreendem:

- Gestão administrativa: consiste na união de atividades relacionadas ao cotidiano administrativo, como ações de organização de arquivos, documentos, procedimentos rotineiros, e controle do planejamento. O gestor administrativo é o responsável por tomar as decisões administrativas na formação e funcionamento do plano de negócios e da autogestão dos empreendimentos econômicos solidários.



- **Gestão Financeira:** integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros de forma a garantir a estabilidade do negócio. O gestor financeiro é o responsável de não faltar recursos financeiros e de que sejam bem empregados na formação do EES.
- **Gestão de Marketing:** é um conjunto de técnicas usadas pelas empresas para estudar o mercado e conquistá-lo mediante o lançamento planejado de produtos ou serviços. Por isso, os responsáveis pelo Marketing da ITCP devem fazer pesquisas de mercado para viabilizarem a competitividade dos produtos dos empreendimentos.
- **Gestão da Produção:** é responsável pelos estudos e desenvolvimento de técnicas, tecnologias e melhoramento genético dos produtos e/ou serviços. O responsável pela produção preocupa-se com as estratégias de produção; projeto de produtos e serviços; sistemas de produção; arranjos produtivos; planejamento e controle dos projetos de produção. Pode ainda, planejar a venda de produtos ou serviços; gerenciar e coordenar equipes, definir estratégias de preço e local de venda; buscar compradores em potencial para grandes negociações; desenvolver competências de marketing, logística, economia e tributação que intervenham nas transações comerciais, determinando o preço final ao consumidor (GOMES; MENDES; LOPES, 2015).
- **Gestão Comercial:** é a parte da administração que está ligada diretamente com as vendas e atendimento ao cliente. Por isso, o representante comercial é responsável para treinar os grupos na parte da comercialização em que leve em conta o objetivo proposto por cada empreendimento, dando-lhes suportes necessários no cumprimento de metas de vendas, atendimento ao cliente, participação do mercado, ações de marketing, entre outros fatores que podem influenciar na venda dos produtos e/ou serviços.
- **Gestão Ambiental:** é área relacionada com a sustentabilidade e planejamento ambiental. Serve para prevenir os riscos à saúde, economizar recursos naturais, contribuir com a preservação do meio ambiente e contribuir com ações ambientalmente corretas em ações e procedimentos produtivos.

#### 6.4.4 Pós-Incubação

A pós-Incubação (graduação) é a fase em que os empreendimentos podem caminhar por eles mesmos, ou seja, nessa fase eles estão maduros e podem gerir, produzir e comercializar seus produtos de forma coletiva e auto gestor sem interferência da ITCP.

Destaca-se em todas as fases de incubação da estratégia metodológica a necessidade de possuir um processo permanente de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, visando à sua atualização para melhoria dos processos e resultados. É importante que os empreendimentos possam ter uma rede de relacionamento entre si, onde os diferentes níveis de amadurecimento dos incubados ajudem na necessidade e capacidade de absorção do tempo de incubação.

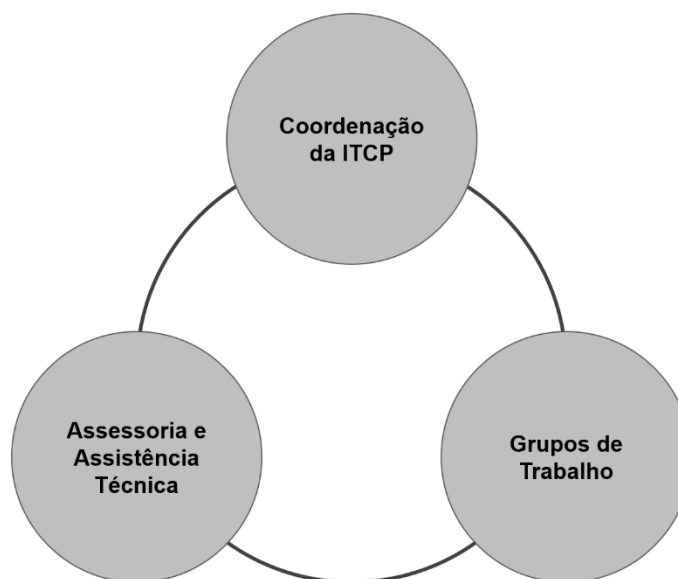
### 6.5 Etapa 5 – Implementação das Estratégias

A implantação das estratégias de forma eficaz se dá pela estrutura organizacional da ITCP, pois ela deve estar bem estruturada para colocar em prática as estratégias formuladas na elaboração do planejamento estratégico e na construção do processo de incubação, em que, aborda os princípios econômicos solidários e os princípios cooperativistas.

#### 6.5.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o dinamismo do delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões exercidas pelos profissionais da organização. Com isso, os profissionais têm maior facilidade em alcançar os objetivos estabelecidos no plano estratégico (OLIVEIRA, 2011).

A estrutura organizacional se refere às responsabilidades de todos os indivíduos dentro da organização. Nas ITCP's, a estrutura organizacional é agrupada em três níveis: coordenação, grupos de trabalhos, assessoria e assistência técnica. Diferentemente dos níveis estruturais hierárquicos, a ITCP utiliza do organograma cíclico, onde todos são responsáveis pela autogestão da incubadora. A Figura 21 apresenta como deve ser estruturada a ITCP.

**Figura 21:** Estrutura organizacional da ITCP.

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

A Coordenação da ITCP pode ser estruturada por um Coordenador Geral, o qual é responsável pela administração de todas as atividades da incubadora, a vaga é ocupada para mandato, normalmente de 1 (um) ano, podendo ser alterado de acordo com a política de administração da ITCP. Compete ao Coordenador Geral: cumprir e fazer cumprir o estatuto e o regimento interno da ITCP, como avaliar continuamente a evolução dos empreendimentos incubados em conjunto com os grupos de trabalhos e a assessoria e assistência técnica.

Os grupos de trabalho – GT, compostos por professores e alunos, são formados para dar suporte ao processo de incubação. Os grupos de trabalho são departamentos que estruturam todas as áreas de gestão, capacitação, pesquisa, elaboração de projetos, marketing, produção, financeiro, entre outras, para melhor organizar e formar o processo de incubação dos empreendimentos.

A assessoria e a assistência técnica cooperam para o bom funcionamento operacional. Essas funções competem a funcionários contratados ou não, que dão suporte interno aos trabalhos da incubadora, como também aos processos internos dos empreendimentos.

#### 6.5.2 Princípios da Economia Solidária

Os princípios econômicos solidários são partes de resgate das lutas históricas dos trabalhadores em defesa da exploração do trabalho humano. Isto deve-se ao fundamento da globalização humanizadora de um desenvolvimento sustentável e justo, voltado para a necessidade do homem em que preza o desenvolvimento sustentável da qualidade de vida. Por isso, Schmidt, Lima e Sechim (2010) abordam os dez princípios que norteiam a economia solidária, são eles:

1. Autogestão: é a forma coletiva e participativa dos trabalhadores que se organizam para tomar as suas próprias decisões sem se submeterem a um padrão específico, pois todos são donos do empreendimento;
2. Democracia: é a força de transformação estrutural das relações econômicas, onde trata a democratização do trabalho através da economia solidária;
3. Cooperação: é a forma que os trabalhadores se unem e se tornam competitivos no mercado, sem inimizades, sem competição desleal e sem corrupção;
4. Centralidade do Ser Humano: transmite a importância das pessoas e não o lucro. A finalidade das atividades econômicas é a garantia da satisfação plena das necessidades de todos os envolvidos;
5. Valorização da Diversidade: é o reconhecimento do lugar produtivo da mulher e a valorização das diversidades religiosas, étnicas e orientação sexual;
6. Emancipação: são as contribuições adquiridas pelos sujeitos, como bens materiais e simbólicos, os quais, juntos à economia solidária, emancipam e libertam;
7. Valorização do Saber Local: é o respeito pelos saberes locais, considerados como valores integrantes na cultura do saber local e na tecnologia popular;
8. Valorização da Aprendizagem: é a forma permanente do processo de construção e mudanças necessárias às práticas solidárias através da formação continuada;
9. Justiça Social: é a justiça da forma de produzir, comercializar, consumir, financiar e desenvolver tecnologias, com vistas a promover o bem-viver da distribuição das riquezas socialmente produzidas, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana;
10. Cuidado com o Meio Ambiente: é a forma em que os empreendimentos econômicos solidários devem preocupar-se, pois além da eficiência econômica e dos benefícios materiais que produzem, buscam a eficiência

social, estabelecendo uma relação harmoniosa com a natureza em função da vida com qualidade, da felicidade das coletividades e do equilíbrio dos ecossistemas.

Os princípios econômicos solidários norteiam os aspectos políticos da ITCP, os quais se baseiam em valores, princípios e práticas favoráveis para a tomada de decisões. E quanto ao aspecto técnico, permitem pensar numa outra forma de organização e de divisão do trabalho (LECHAT; BARCELOS, 2008). Por isso, os princípios são guias para desenvolver um caminho que levem a atingir os objetivos proposto pela ITCP, levando em conta toda estrutura organizacional baseada na economia solidária.

### 6.5.3 Princípios Cooperativistas

Desde a Revolução Industrial, século XVIII, na Inglaterra, a estrutura organizacional foi abalada com a substituição do homem pela máquina, gerando o aumento da taxa de desemprego. Contrapondo a isso, o cooperativismo surgiu e foi aderido pela classe trabalhadora que já não possuíam mais nenhum meio de trabalho. Diante disso, formaram grupos organizados para comprar e vender alimentos, exemplo mais conhecido é a cooperativa de *Rochdale*.

Na formação das cooperativas surgiram princípios cooperativista, os quais foram baseados no estatuto da cooperativa de consumo de *Rochdale* (1844), que foram: (1) adesão livre; (2) controle democrático: “um homem, um voto”; (3) devolução do excedente ou retorno sobre as compras; (4) juros limitados ao capital; (5) neutralidade política, religiosa e racial; (6) vendas a dinheiro e à vista; e (7) fomento do ensino em todos os graus.

Ao longo dos anos, em 1937, 1966 e 1995, os princípios foram revisados e reformulados, sem deixar o propósito inicial, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI (ACI, 2018). A lista que foi definida em 1995 é a que vigora até os dias atuais, dá conta de que a ação cooperativa, em qualquer parte do mundo, deve orientar-se pelas seguintes diretrizes fundamentais:

1. Adesão Livre e Voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e assumirem as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa;

2. **Gestão Democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;
3. **Participação Econômica:** Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos associados;
4. **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
5. **Educação, Formação e Informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas;
6. **Inter cooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
7. **Interesse pela Comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Os princípios associam-se diretamente ao valor da responsabilidade socioambiental. Esses elementos doutrinários do cooperativismo, por invocarem pureza e justiça em seus mais amplos significados, elevam o movimento cooperativo em conceito e legítima referência organizacional ao redor do mundo (COOP, 2018).

Além dos princípios, os componentes da estrutura organizacional para as cooperativas são fundamentais para que a implementação das estratégias elaboradas pela ITCP seja bem eficiente e compatível com a realidade das cooperativas populares. Os componentes, segundo Oliveira (2011), se dividem em quatro sistemas:

1. Responsabilidades: o sistema de responsabilidade corresponde ao resultado da alocação das atividades pelas diversas unidades organizacionais da cooperativa;
2. Autoridades: o sistema de autoridade corresponde ao resultado da distribuição do poder pelas diversas unidades organizacionais da cooperativa;
3. Comunicações: o sistema de comunicação corresponde ao resultado das interações entre as diversas unidades organizacionais da cooperativa;
4. Decisões: o sistema de decisões corresponde ao resultado da ação sobre as informações na cooperativa.

A identificação e a direção dos componentes, princípios socioeconômicos e cooperativistas fortalecem o delineamento da estrutura organizacional para melhor implantar as estratégias elaboradas para o processo de incubação dos empreendimentos econômicos solidários.

## **6.6 Etapa 6 – Controle e Avaliação**

O controle e a avaliação devem ser realizados nas cinco etapas anteriores, desde a elaboração do planejamento estratégico até a implementação do mesmo. No entanto, é na etapa de controle e avaliação que se utiliza de ferramenta para mensurar os resultados obtidos do planejamento estratégico. Por isso, segundo Oliveira (2014), o controle e a avaliação são os processos de acompanhamento do desenvolvimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas adotadas pela organização.

Controle é a função do processo organizacional que, mediante padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações, para que as possíveis correções sejam efetuadas mediante indicadores de desempenho e assegure que os resultados satisfaçam as metas, desafios e objetivos estabelecidos pela organização (OLIVEIRA, 2014).

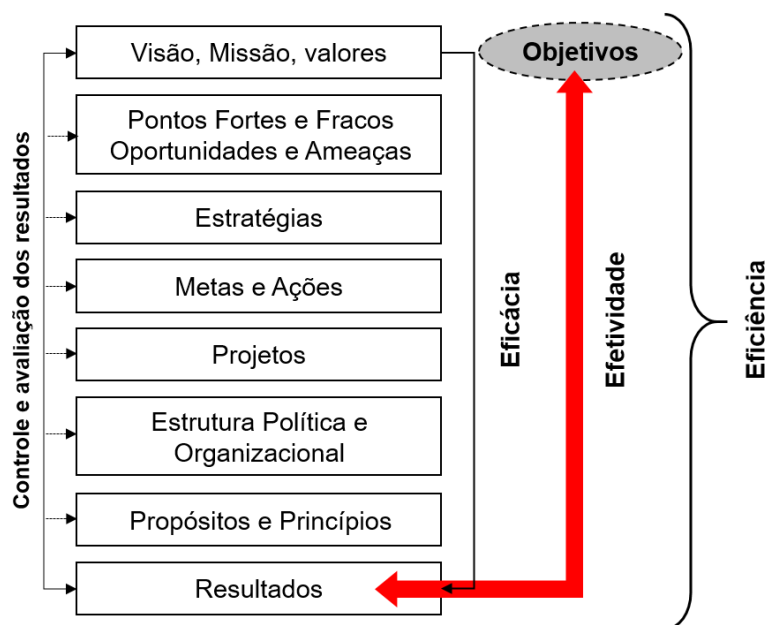
Avaliação é a função do processo administrativo que estabelece padrões previamente estabelecidos para medir, controlar e avaliar o desempenho e os resultados das estratégias, projetos e ações, para que sejam corrigidos ou fortalecidos por meio de desempenho de outras funções do processo administrativo, que satisfaçam os resultados das metas e dos objetivos (OLIVEIRA, 2011).

Toda ITCP possui, implícita ou explicitamente, visão, missão, valores, pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, estratégias, metas e planos de ações, projetos, estrutura política e organizacional, propósitos e princípios, estes servem para alcançar os resultados e atingir os objetivos da ITCP.

Os processos de controle e avaliação dos resultados da gestão estratégica da ITCP deve conter eficiência, eficácia e efetividade. A Figura 22 apresenta as três partes:

1. Eficiência: é a otimização de todos os recursos utilizados no planejamento para a obtenção dos resultados propostos pela ITCP.
2. Eficácia: é a contribuição dos resultados de cada item no alcance dos objetivos propostos pela ITCP.
3. Efetividade: é a relação entre os resultados encontrados com os objetivos propostos ao longo do tempo pela ITCP.

**Figura 22:** Itens de Controle e Avaliação do Processo de Gestão Estratégica.



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Alguns aspectos podem prejudicar a eficiência, a eficácia e a efetividade no processo de controle e avaliação, pois a lentidão e a deficiência nas informações, insuficiências de informações, sistemas de avaliação complicados, planos mal elaborados e mal implantados, entre outros, podem afetar o bom andamento do processo de gestão estratégica da organização (OLIVEIRA, 2011).

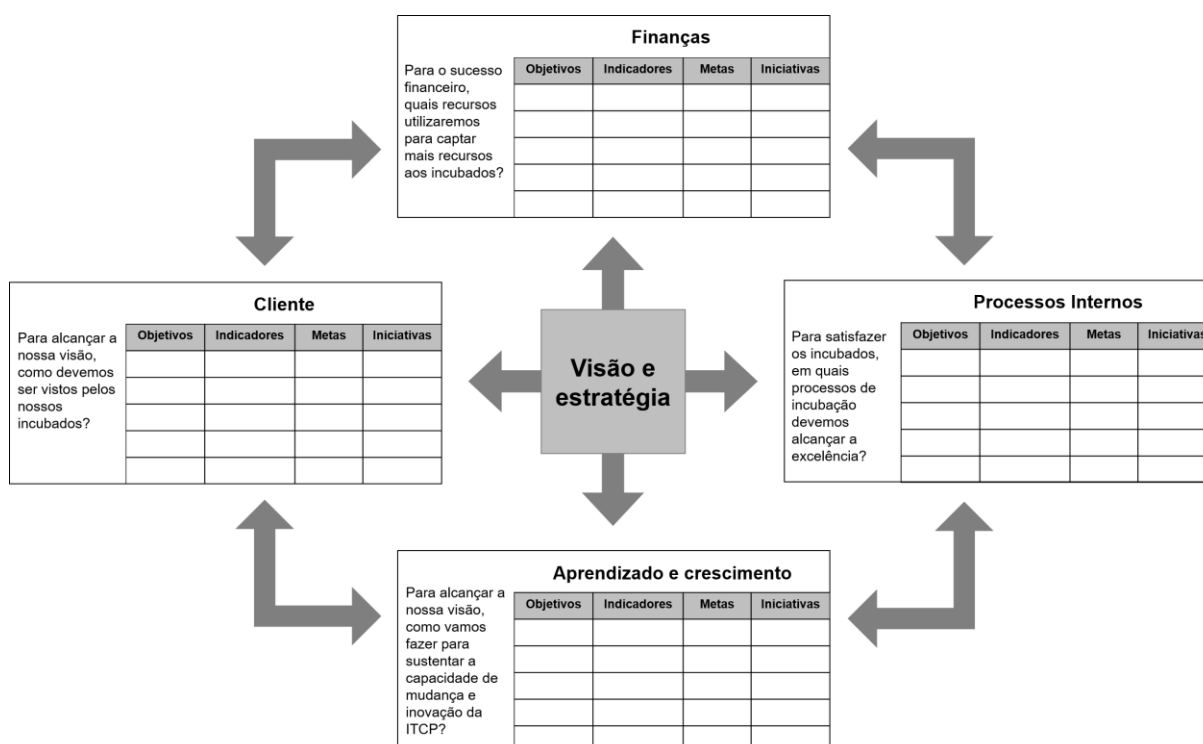


Diante disso, uma forma para que exista eficiência, eficácia e efetividade no processo estratégico da ITCP é aderir uma ferramenta de indicadores de desempenho. Entre as ferramentas estratégicas, umas das possíveis de serem utilizadas para avaliar o desempenho das ITCP's é o *Balanced Scorecard*, o qual possibilita a viabilização dos processos gerenciais críticos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é apropriado para avaliar a visão, objetivos, estratégias e melhorar o *feedback* da gestão estratégica. A filosofia do *Balanced Scorecard* viabiliza processos gerenciais críticos, como:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* é um conjunto de indicadores que avalia o desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1997) estruturaram o *Balanced Scorecard* a partir dessas quatro perspectivas. Conforme mostrado na Figura 23.

**Figura 23:** Estrutura do *Balanced Scorecard*.



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Na perspectiva financeira, o objetivo é definir o ciclo de vida da ITCP. Para isso, a teoria da estratégia empresarial é definida pelas várias estratégias adotadas na unidade de negócio, ou seja, obter crescimento rápido de negócio, manutenção dos negócios atuais e obter retorno dos investimentos feitos nos estágios anteriores (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva do cliente, o objetivo é permitir que a ITCP veja as medidas essenciais de resultados relacionadas aos incubados (satisfação, fidelidade aos princípios da economia solidária, e sustentabilidade do empreendimento), com segmentos específicos de cada incubado para melhor enfrentar o mercado. No que tange aos clientes, Kaplan e Norton (1997) aborda que antes as empresas se concentravam em suas capacidades internas, focando no desempenho dos produtos e em inovação tecnológica, no entanto, hoje o foco é nos clientes.

Na perspectiva dos processos internos, o objetivo é envolver as operações e os processos capazes de oferecerem aos incubados os tributos considerados importantes e expressos na proposição de valor dentro da perspectiva do cliente. Para isso, Kaplan e Norton (1997, p.101) explicam que “a empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros”. No caso das ITCP's, os processos internos devem resultar na graduação (pós-incubação) dos empreendimentos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo é desenvolver as características intangíveis da ITCP, como: conhecimento, competências, habilidades, sistemas de informações, liderança, aspectos culturais, éticos e raciais, entre outros fatores. Estes fatores intangíveis, segundo Kaplan e Norton (1997), auxiliam e dão suporte às organizações para conseguirem atingir os objetivos das três perspectivas anteriores.

O processo de incubação na perspectiva do *Balanced Scorecard* é facilitar o controle e avanço dos indicadores de desempenho desenvolvidos pela ITCP. Contudo, devem-se levar em conta os pontos centrais de cada fase do processo de incubação: pré-incubação, incubação e pós-incubação, para melhor avaliar e controlar os indicadores de desempenho.

Pré-incubação: reúne todos os aspectos de iniciativas que visam estimular o empreendedorismo cooperativo e elevar a qualidade dos produtos dos incubados. Os indicadores dos processos de pré-incubação, são:

- Número de diagnósticos elaborados nas comunidades interessadas;

- Número de viabilidade econômica dos candidatos;
- Número de candidatos atendidos e interessados pelo processo de incubação;
- Número de planos de negócios apresentados ou o número de quantos serão elaborados;
- Número de candidatos selecionados para a fase de incubação.

Incubação: começa-se a assessoria e a assistência técnica dos incubados, reunindo todas as atividades de acompanhamento do progresso e situação dos empreendimentos. Para isso, os indicadores de incubação, são:

- Tempo de ocupação;
- Taxa de mortalidade e de sucessos dos empreendimentos;
- Número de funcionários ou cooperados;
- Número de produtos gerados;
- Número de projetos elaborados e aceitos para captar recursos financeiros.
- Número de empreendimentos satisfeitos e não satisfeitos.

Pós-Incubação: é a fase em que os empreendimentos deixam a ITCP e passam a se instalarem no mercado, tomando as suas próprias decisões sem interferência da incubadora. A ITCP deve levar em conta alguns indicadores dos empreendimentos pós-incubação, são:

- Total de faturamento;
- Taxa de mortalidade dos empreendimentos pós-incubação;
- Número de empregos;
- Número de produtos;
- Número de empreendimentos graduados;
- Inovações tecnológicas.

A ITCP deve elaborar e implantar o planejamento estratégico com eficiência, eficácia e efetividade para manter a gestão estratégica atualizada e obter bons resultados. O *feedback* relativo ao desenvolvimento dos planos de ações e aos documentos fornecidos no processo de gestão estratégica devem ser discutidos em reuniões entre os membros da ITCP e os empreendimentos incubados para que o processo de incubação seja desenvolvido com êxito e agilidade na tomada de decisões.

## 6.7 Diferencial do modelo proposto

O modelo proposto se estrutura através dos fatores primordiais da economia solidária, bem como sobre os obstáculos que as ITCP's enfrentam em elaborar e implantar o planejamento estratégico, e de como gerenciar de forma estratégica os empreendimentos incubados.

Considerou-se um modelo que seja voltado unicamente para ITCP's, já que são as incubadoras que dão o suporte necessário para o desenvolvimento dos empreendimentos. Não é necessário que uma etapa seja finalizada para que outra seja iniciada. As etapas podem ser trabalhadas em conjunto, desde que não atrapalhem o andamento do planejamento.

Deste modo, o modelo proposto promove um processo simples de gestão estratégica, o qual promove às ITCP's um suporte necessário ao planejamento sem mudança dos seus princípios econômicos solidários, mas que fortaleça o movimento por meio de uma economia mais justa e igualitária.

Assim, a gestão estratégica possibilita a descoberta de novas forma de gerir os processos internos da ITCP, levando em conta o processo de incubação dos empreendimentos a longo prazo, fazendo com que a incubadora e os incubados estabeleçam um entendimento mútuo a respeito do posicionamento dos empreendimentos no mercado, e também que a ITCP atinja a visão, missão, valores e os objetivos proposto por ela. Com o conhecimento destes elementos, será possível que a ITCP desenvolva a sua gestão com foco nas estratégias elaboradas para que os incubados sejam fortalecidos e graduados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, a finalidade é apresentar de forma sistematizada as conclusões dos achados da pesquisa. Este trabalho teve como objetivo geral: Desenvolver um modelo para gestão estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) com vistas a possibilitar a eficiência no gerenciamento e a sustentabilidade dos empreendimentos. Para atender o objetivo geral, foram elaborados objetivos específicos que foram atingidos nos capítulos 4, 5 e 6:

- Cap. 4: Foi identificado na revisão sistemática da literatura as estratégias ou modelos de gestão estratégica propostos e/ou utilizados por incubadoras;
- Cap. 5: Foi efetuado um diagnóstico situacional das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba, mediante a uma análise de conteúdo das falas dos coordenadores das ITCP's;
- Cap. 6: Foi proposto um modelo para gestão estratégica das ITCP's.

Ao final deste capítulo ainda são apresentados as limitações, sugestões e perspectivas para trabalhos futuros.

### 7.1 Conclusões da revisão sistemática

Embora tenham sido pesquisados artigos que tivessem o mesmo assunto da presente pesquisa, não foram encontrados trabalhos de revisão sistemática nas bases de dados, abordando o assunto deste estudo. Desta forma, este trabalho contribui na obtenção de dados integrados para análise das estratégias e/ou modelo de gestão estratégica adotados por incubadora de empresas.

A revisão sistemática da literatura foi utilizada para investigar as estratégias ou modelos propostos e/ou utilizadas no gerenciamento estratégico em incubadoras de empresas. Foi fundamental para alcançar o primeiro objetivo específico proposto desta pesquisa. Esta opção decorreu da necessidade de identificar na literatura entre 2006 a 2016 os artigos publicados que são recorrentes a responderem à pergunta de pesquisa da revisão sistemática da literatura (item 3.5.1.1, fase 1).

A Definição do protocolo para o desenvolvimento da pesquisa e a construção do fluxograma possibilitou entendimento e abre possibilidades para novas pesquisas. Buscando-se identificar as principais estratégias ou modelos que são utilizados por incubadoras de empresas no seu gerenciamento estratégico, foi

possível verificar que a incubadora é apresentada como sendo a própria estratégia, a qual resulta no desenvolvimento e inovação de novas tecnologias.

Pode-se concluir que a incubadora age de forma estratégica para com os empreendimentos, aos quais são disponibilizados espaços físicos, assessoria jurídica, consultorias, treinamentos, entre outros benefícios. Outro fator importante é que dentro das incubadoras os incubados têm uma rede de relacionamentos, onde podem usufruir e trocar informações e conhecimentos.

A partir desta pesquisa, pode-se desenvolver novos estudos para analisar as principais fontes de renda das incubadoras de empresas, suas estratégias de aquisição de recursos financeiro e de parcerias de desenvolvimento intelectual, podendo assim, contribuir para o desenvolvimento de empresas sustentáveis no mercado.

## **7.2 Conclusões da Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo foi utilizada para o segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa, na qual foi efetuado um diagnóstico situacional das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares da Paraíba, mediante uma análise de conteúdo das falas dos coordenadores das ITCP's.

Os coordenadores apresentaram os modelos de gestão utilizados por eles, os mesmos são efetuados por meio de estatuto e de regimento interno. Esta gestão praticada nas ITCP's é participativa e democrática, atendem as necessidades e interesses específicos dos membros que trabalham de forma cooperativa.

Os coordenadores apresentaram os planejamentos tático e operacional, pois alegaram ser difícil implantar um planejamento estratégico na ITCP. No entanto, o planejamento estratégico é a metodologia na qual as organizações se submetem para obter controle de sua gestão de forma estratégica. Por isso, a incubação através do planejamento estratégico de gestão é a chave para o sucesso dos incubados. Uma série de possibilidades, entrada, saída, e de políticas gerais de funcionamento, procedimentos do dia-a-dia, e indicadores chave de desempenho são estabelecidos para as empresas incubadas (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014), pois assim, a ITCP poderá obter uma visão geral de si, como dos empreendimentos incubados, com isso, poderão promover ações para melhorar ou criar outras formas de gerir seu produto, que são os empreendimentos graduados.

A grande dificuldade enfrentada pelas ITCP's é a dependência dos recursos externos, pois diferentes das incubadoras de empresas em que seus incubados pagam uma taxa mensal de permanência e assistência técnica, as ITCP's elaboram projetos (pesquisa, ensino e extensão) para a obtenção de recursos, também podem conseguir em outras fontes de fomento, como a Fundação Banco do Brasil, SEBRAE, Fundação Caixa Econômica, Santander, entre outros, pois os empreendimentos incubados são de caráter periférico.

Outra dificuldade enfrentada pelas ITCP's é a fase de graduação dos empreendimentos. As ITCP's têm como objetivo primordial fortalecer o meio social por meios de iniciativas que agreguem o desenvolvimento local com o desenvolvimento econômico desses grupos. Mas, devem manter a cautela em permitir que esses empreendimentos passem muito tempo no processo de incubação, pois assim, o grupo tende a ficar dependente da incubadora.

Conclui-se que as ITCP's entrevistadas são grandes apoiadoras do desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários, pois desenvolvem diferentes empreendimentos, mesmo tendo dificuldades com apoio e financiamento. No entanto, são desenvolvidas estratégias para superar tais dificuldades para que os empreendimentos se desenvolvam e sejam sustentáveis na fase de pós-incubação.

### **7.3 Considerações do Modelo Proposto**

Para atingir o terceiro objetivo específico foi proposto neste estudo um modelo para gestão estratégica de ITCP. Para que o modelo seja bem-sucedido as ITCP's devem seguir os princípios pressupostos da economia solidária, a qual deve ser a principal diretriz que norteia a execução do modelo proposto. Para isso, alguns pontos devem ser considerados:

1. A ITCP deve possuir um modelo de gestão que seja auto gestor e compatível com o estatuto e com o regimento interno da incubadora;
2. Elaborar o planejamento estratégico, tático e operacional de forma democrática, onde a força de trabalho seja democratizada através da economia solidária;
3. A cooperação entre a ITCP e os empreendimentos deve ser o fator primordial para que os produtos produzidos pelas cooperativas e empreendimentos

- econômicos solidários sejam de qualidade e tenham sustentabilidade no mercado, sem inimizades, competição desleal e sem corrupção;
4. A ITCP deve mostrar aos incubados que a importância maior está nas pessoas e não no lucro. Que o trabalho seja a satisfação plena das necessidades de todos os envolvidos nas atividades econômicas;
  5. A ITCP deve valorizar a diversidade deixando quaisquer pré-conceito, valorizando o trabalho da mulher, as diferenças religiosas, étnicas e orientação sexual;
  6. A ITCP deve ter consciência da emancipação dos bens materiais e simbólicos, os quais juntos à economia solidária emancipam e libertam;
  7. Por mais que a ITCP possua habilidades técnico-científico para implantar as suas estratégias nos empreendimentos, o respeito pelos saberes populares como, valores culturais e as tecnologias populares devem ser levados em conta na hora da incubação;
  8. A valorização do aprendizado é um fator importante na construção de mudanças permanentes e nas práticas solidárias de forma contínua. Por isso, a ITCP deve desenvolver um plano de treinamento para os membros da incubadora e outro para os dos empreendimentos.
  9. A ITCP deve transmitir para os incubados o valor de produzir, comercializar, consumir, financiar e desenvolver tecnologias, com vistas a promover o bem-estar da distribuição das riquezas socialmente produzidas por eles, valorizando a solidariedade humana na sociedade;
  10. O cuidado que a ITCP deve ter na preservação do meio ambiente é muito forte, pois os empreendimentos de economia solidária devem buscar a eficiência social, estabelecendo uma relação harmoniosa com a natureza em função da vida com qualidade, da felicidade das coletividades e do equilíbrio dos ecossistemas.

Desta forma, o modelo desenvolvido pretende canalizar os esforços adotados pela ITCP com os empreendimentos incubados, desmistificando os obstáculos elencados pelas ITCP's e com a diversidade dos empreendimentos incubados, levando em conta os critérios de incubação que melhor se enquadrem aos incubados.



## 7.4 Limitações

Tendo em vista uma carência da literatura sobre gestão estratégica para incubadora tecnológica de cooperativas populares, julga-se importante a continuidade de estudos sobre a temática, já que a grande maioria das ITCP's sofre com a falta de fomento. Este trabalho limitou-se também na proposta do modelo, por isso, cabe a pesquisas futuras a implementação do modelo nas ITCP's, onde possam testar a credibilidade e aceitabilidade do mesmo, podendo assim, obter ajustes compatíveis com a realidade das incubados.

## 7.5 Sugestões

Considerando os resultados apresentados, seguem algumas sugestões que possam servir de suporte para melhorias do estudos e trabalhos futuros:

1. Produzir outros trabalhos que envolvam a gestão estratégica nas ITCP's;
2. Fazer uma pesquisa sobre gestão estratégica com outras ITCP's de outros estados do Brasil;
3. Realizar um estudo sobre gestão estratégica dos empreendimentos incubados;
4. Aplicar o modelo proposto nas ITCP's para aperfeiçoá-lo e comprovar sua aplicabilidade na melhoria da autogestão das incubadoras.

Espera-se que este estudo possa servir de referência para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à gestão estratégica e meios estratégicos de incubação de empreendimentos econômicos solidários pelas ITCP's, e principalmente contribuir para o reconhecimento e importância de um sistema de gestão estratégico visando atender às necessidades das incubadores junto aos empreendimentos incubados e às comunidades por eles beneficiados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas no Excel. – 2. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016. 26 p.
- ARANHA, J. A. S. Modelos de incubadora. **InfoDev Incubator Support**, 2003.
- ARROYO, J. C. T.; SCHUCH, F. C. **Economia popular e solidária**. São Paulo: Perseu Abramo. 2006. p. 21.
- AZAMBUJA, L. R. Os Valores da Economia Solidária. **Sociologias**, n. 21, p. 282-317, 2009.
- BARALDI, E.; HAVENVID, M. I. Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. **Technovation**, v. 50, p. 53-68, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. – 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BENINI, E *et al.* **Gestão pública e sociedade**: fundamentos e políticas de economia solidária 1 ed. – São Paulo: Outras Expressões, 2012.
- BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n. 1, p. 20-28, 2008.
- BLANKENSHIP, H.; KULHAVY, V.; LAGNERDYD, J. Introducing Strategic Sustainable Development in a business incubator. **Progress in Industrial Ecology, an International Journal**, v. 6, n. 3, p. 243-264, 2009.
- BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. – Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009. 132p.
- BOTELHO, L. L. R. *et al.* Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: atuando a partir da extensão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 4, 2016.
- BRASIL. **DECRETO Nº 7.357, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2010**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7357.htm)>. Acessado em: 22/06/2017.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CANÇADO, A. C. **Incubação de Cooperativas Populares: Metodologia dos Indicadores de Desempenho.** Palmas, NESol: UFT, 2007. 160 p.

CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A.; PEREIRA, J. R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

CASADO, F. L.; SARTORI, T.; SILUK, J. C. M. Auditoria e Gestão da Inovação para Empresas Residentes numa Incubadora de Empresas. **Revista ESPACIOS**. Vol. 33 (8), 2012.

CATTANI, A.D. (org). **A Outra Economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CAULLIRAUX, H. M. *et al.* **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais Ltda., 2001. 96 p.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** São Paulo, 3ª ed. Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente na moderna administração das organizações. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** – 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOP. Portal Cooperativismo Financeiro. **Os sete princípios do cooperativismo.** Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>> Acesso em: 10.05/2018.

CREDI-GAROTO. Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados de Chocolates Garoto Ltda. **História do Cooperativismo.** Disponível em: <<http://credigaroto.coop.br/paginas.asp?page=15>> Acesso em: 05/02/2018.

CULTI, M. N.; KOYAMA, M. A. H.; TRINDADE, M. **Economia Solidária no Brasil: Tipologia dos empreendimentos econômicos solidários.** São Paulo. Todos os Bichos, 2010. 120 p.

DORNELAS, J. C. A. **PLANEJANDO INCUBADORAS DE EMPRESAS: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

EVANGELISTA, G. M. *et al.* **A Economia Solidária na piscicultura e na pesca de água continentais do estado da Paraíba.** João Pessoa, Editora A União, 2016. 212 p.

EVANGELISTA, G. M. *et al.* **Gestão da Produção de Empreendimentos de Economia solidária por Gerenciamento de Resultados.** João Pessoa, Editora A União, 2016. 224 p.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, M. P. *et al.* Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção [online]** v. 18, n. 2, maio/ago. 2008, p. 302-318.

FINEP. **Financiadora de Estudos e Projetos**: Histórico. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/>>. Acessado em: 03/07/2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, D. S. K.; MENDES, R.; LOPES, C. P. **Metodologia de incubação**: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2015. 199 p.

GODOI, C. K., BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (Organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigma, Estratégias e métodos. São Paulo, 2ª ed. Saraiva, 2010.

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 264-273, 2016.

GONÇALVES, M. e FREIRE, I. Processo de comunicação da informação em empresas de uma incubadora tecnológica. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 36, n. 2, p. 16-26, maio/ago. 2007.

GONZÁLEZ REY, F. Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). **British Medical Journal**, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sep. 1997.

HERNÁNDEZ, R.; CARRÀ, G.. A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 8, p. 718-724, 2016.

HICKENBICK, C. *et al.* Apoio institucional para incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: proposta metodológica com base na experiência do IFSC. **Otra Economía**, v. 10, n. 19, p. 137-149, 2016.

HITT, M. A. IRELAND, R. D. Hoskisson, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo, 2ª ed. Cengage Learning, 2012.

HUGHES, M.; IRELAND, R. D.; MORGAN, R. E. Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. **Long Range Planning**, v. 40, n. 2, p. 154-177, 2007.

ICA – INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE. **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em: <<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Acesso em: 05/02/2018.

INCEPS - Incubadora de Empreendimentos Populares Solidários. **Histórico da INCEPS**. Disponível em: <<http://incepscchsa.wixsite.com/inceps/dvidas>> Acesso em: 05/01/2018.

INCUBES - Incubadora de Empreendimentos Solidários. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/incubes/>> Acesso em: 05/01/2018.

JURKOWITSCH, S. A strategic concept for an academic business incubation programme with the support of project management **tools**. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 4, n. 2, p. 138-151, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. – 19. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KHANDUJA, D.; KAUSHIK, P. Synergising entrepreneurship, incubated business and socioeconomic upliftment in rural India. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 6, n. 1, p. 68-79, 2008.

KITCHENHAM, B. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Vol 2. **Ebse Technical Report**, 2007.

KORONTAI, J. N. *et al.* Proposta de indicadores de desempenho para a incubadora tecnológica do Instituto de Tecnologia do Paraná/Brasil. **Revista ESPACIOS**| Vol. 37 (Nº 02) Año 2016, 2016.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista katalysis**, v. 11, n. 1, 2008.

LOPES, M. A. *et al.* Metodologia de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: Uma experiência pública. **Mundo do trabalho contemporâneo**, v. 1, n. 1, 2017.

LOTTI OLIVA, F. *et al.* Measuring the probability of innovation in technology-based companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 3, p. 365-383, 2011.

MACCHI, M.; RIZZO, U.; RAMACIOTTI, L. From services dealers to innovation brokers: How open innovation paradigm affects incubator activities. Evidence from Italy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 4, p. 554-575, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 7ª ed. São Paulo: atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – 7ª ed. – 7ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

MCADAM, M.; MARLOW, S. Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 4, p. 361-382, 2007.

MCADAM, M.; MILLER, K.; MCADAM, R. Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. **Technovation**, v. 50, p. 69-78, 2016.

MEDEIROS, V.L.J. **Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários – IUEES/UFCEG e Capital Social: Construindo Caminhos para o Desenvolvimento Territorial**. 99 f. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, PB, abril de 2014.

MEYER JÚNIOR, V. PASCUSI, L. MANGOLIN, L. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. Rap — Rio de Janeiro 46 (1): 49-70, jan./fev. 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, 2ª ed. Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2ª ed. Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre, 4ª ed. Artmed, 2007.

MORAES, E. S.; NASCIMENTO, J. M. L.; LIMA, T. L. A. Gestão Estratégica em Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares na Universidade Federal da Paraíba–UFPB, Campus III, Bananeiras–PB. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 99-113, 2016.

MORAIS, C. R. S *et al.* **Relato de experiência acerca da implantação da incubadora e da metodologia de incubação de empreendimentos auto gerenciáveis na IUEES/UFCEG, BRASIL**. Campina Grande, PB, 2010.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta Análise SWOT (Clássico)**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-wot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-wot.PDF)> Acessado em: 15/05/2018.

\_\_\_\_\_ **Ferramenta 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores** Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>> Acessado em: 15/05/2018.

NBIA. **The History of Business Incubation**, 2017. Disponível em: <[http://www2.nbia.org/resource\\_library/history/index.php](http://www2.nbia.org/resource_library/history/index.php)> Acessada em: 11/06/2017.

NUNES, D. **Incubação de Empreendimentos de Economia Solidária: uma aplicação da pedagogia da participação**. São Paulo. Annablume, 2009. 350 p.

OCB. Organização Das Cooperativas Brasileiras. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>> Acesso em: 05/02/2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro da empresa**. – 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_ **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática.** – 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_ **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: conceito, metodologia e práticas.** – 32ª ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **R.Adm.** São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio/jun. 2004.

PEREIRA, E. G.; PEREIRA, T.G. **Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas.** ANPROTEC, 2002.

PEREIRA, J. R. *et al.* **Organização da sociedade através das cooperativas de trabalho: abordagem dos problemas e perspectivas.** Relatório final de pesquisa – FAPEMIG. Viçosa: UFV, 2002.

PONTES JÚNIOR, O. S. O Desafio da Autogestão: Reflexões a partir da experiência da incubadora de cooperativas populares de autogestão. In: CUNHA, E. V. MEDEIROS, A. C. TAVARES A. O. (orgs). **Incubação em Economia Solidária: reflexões sobre suas práticas e metodologias.** Fortaleza: Imprece, 2013. 204 p.

POTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro. Campus, 1993.

POTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, 2ªed. 3ª reimpressão. Elsevier, 2004.

RAMSEY, D. **Líder Empreendedor.** Tradução Ivar Panazzolo Júnior. – Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito Editora, 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. PERFIL DO SUPORTE OFERECIDO PELAS INCUBADORAS BRASILEIRAS ÀS EMPRESAS INCUBADAS. **REAd** – Edição 69 - Vol. 17 – Nº 2 – maio/agosto 2011 – p. 330-359.

REDE ITCP. **Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.** Disponível em: <<http://www.itcp.coppe.ufrj.br/>>. Acessada em: 20/04/2017.

RIBEIRO, S. A.; ANDRADE, R. M. G.; ZAMBALDE, A. L. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2005, vol.3, pp. 01-14. ISSN 1679-3951.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.

ROGOVA, E. The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 13, n. 3, p. 265-281, 2014.

SÁ, C.; LEE, H. Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators. **R&D Management**, v. 42, n. 3, p. 243-253, 2012.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodología de la investigación**. México: Mcgraw-hill, 2010.

SANTOS, A. M.; CRUZ, A. C. M. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinaridade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. **E-cadernos ces**, n. 02, 2008.

SCHMIDT, A. B.; LIMA, S. O. S.; SECHIM, W. Z. **Economia solidária: caderno pedagógico educandas e educandos** – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2010. 128 p.

SCHWARTZ, M.; HORNYCH, C. Specialisation versus diversification: perceived benefits of different business incubation models. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 177-197, 2012.

\_\_\_\_\_ Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. **Technovation**, v. 28, n. 7, p. 436-449, 2008.

SEBRAE. **QUAIS OS TIPOS DE INCUBADORAS EXISTENTES?** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&%5E%5E>>. Acessado em: 11/06/2017.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Dados em Big Data**, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2017.

SILVA, F. M. G. ANDRADE JÚNIOR, P. P. INCUBADORAS DE EMPRESAS E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO. **RET – Revista de Engenharia e Tecnologia**. V. 4, n. 3, Dez/2012. ISSN 2176-7270.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SOETANTO, D.; JACK, S. The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. **Technovation**, v. 50, p. 25-40, 2016.

SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. **Technological forecasting and social change**, v. 85, p. 198-210, 2014.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 2, p. 245-267, 2012.

SPERANCINI, J. H. B. S.; TACHIZAWA, T.; CAPP, J.; BONILHA, I. D. Avaliação do Apoio à Inovação em Incubadoras Paulistas. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador, BA. Ano XV Nº 28, dezembro de 2013.

STEYN, P. D.; DU TOIT, A. S. A. Perceptions on the use of a corporate business incubator to enhance knowledge management at ESKOM: management. **South**



**African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 10, n. 1, p. 33-50, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. – 3ª ed. – São Paulo: Alas, 2010.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

UNITRABALHO. **Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho**. Disponível em: <<http://ictios.com.br/denildo/unitrabalho/o-que-e/>>. Acessado em: 26/02/2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. – 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

WESTWOOD, J. **Como redigir um plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2007.

WONGLIMPIYARAT, J. The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. **Technology in Society**, v. 46, p. 18-27, 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. – 1ª ed. – 8ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

XU, L. Business incubation in China: Effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2009.

ZHANG, H.; WU, W.; ZHAO, L. A study of knowledge supernetworks and network robustness in different business incubators. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 447, p. 545-560, 2016.

ZOUAIN, D. M.; SILVEIRA, A. C. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2006, vol.4, n.3, pp. 01-14. ISSN 1679-3951.

## APÊNDICE

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES

Este roteiro de entrevista tem por objetivo colher informações sobre as práticas de gestão estratégica em incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP).

A pesquisa destina-se à realização de dissertação de mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural junto à Universidade Federal Rural de Pernambuco e trata-se de trabalho de natureza acadêmica.

A entrevista tem que ser efetuada junto ao Coordenador ou Responsável legal.

As informações serão mantidas em sigilo e os dados serão tratados codificados.

<b>IDENTIFICAÇÃO DA ITCP</b>
------------------------------

- a) Nome e sigla da Incubadora: \_\_\_\_\_
- b) Nome do Coordenador: \_\_\_\_\_
- c) E-mail do Coordenador: \_\_\_\_\_
- d) Nome do entrevistado, caso ele não seja o coordenador:  
\_\_\_\_\_
- e) E-mail do entrevistado, caso ele não seja o coordenador:  
\_\_\_\_\_
- f) Rede à qual a incubadora pertence: \_\_\_\_\_
- g) Tempo de atuação da incubadora no mercado: \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses
- h) Número de colaboradores:
- Professores: \_\_\_\_\_
  - Alunos: \_\_\_\_\_
  - Técnicos: \_\_\_\_\_
  - Outros: \_\_\_\_\_

<b>GESTÃO DA ITCP</b>
-----------------------

1. A incubadora possui um MODELO DE GESTÃO formalizado? Se sim, como funciona?
2. A incubadora possui PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (longo prazo), PLANEJAMENTO TÁTICO (médio prazo) e/ou PLANEJAMENTO OPERACIONAL (curto prazo) formalizados?  
(Considerando que haja um planejamento estratégico, tático e ou operacional formalizados, efetuar as questões de 11 a 17. Caso não haja formalizado, registrar e levantar o posicionamento do entrevistado frente as questões de 11 a 17).
3. Quem participa da elaboração e desenvolvimento do planejamento?
4. A visão transmite aonde a incubadora quer chegar no longo prazo? Seus colaboradores compreendem isso?
5. Quais os valores fundamentais da incubadora?
6. Quais os pontos fortes e fracos da incubadora?
7. Quais as oportunidades e ameaças da incubadora?
8. A missão transmite a razão de existir da incubadora? É compreendida pelos colaboradores?
9. As estratégias formuladas são efetivamente implementadas e quais os resultados?
10. Quais os principais objetivos da Incubadora?
11. Quais as metas da Incubadora têm sido alcançadas?
12. Para se atingir as metas, são elaborados planos de ações?
13. Quais são os principais projetos da incubadora e como são formulados?
14. Como é formada a estrutura organizacional da incubadora?
15. A incubadora mantém relacionamento institucional com outras incubadoras por meio da Rede de integração?
16. Como funciona a capacitação dos colaboradores e membros da Incubadora?
17. Os treinamentos são formulados e voltados para o ramo dos empreendimentos?
18. A Incubadora utiliza de alguma ferramenta para mensurar os indicadores de desempenho? Se sim, quais são?
19. A cultura organizacional da incubadora segue os princípios cooperativista?
20. A Incubadora desenvolve alguma ação de responsabilidade social? Quais?

21. A Incubadora desenvolve alguma ação de responsabilidade ambiental? Quais?
22. A incubadora atua apenas na incubação de cooperativas? Ou em outros tipos de empreendimentos econômicos solidários? Se sim, quais tipos de empreendimentos
23. Em que setor (es) da economia a incubadora atua?
24. Quais tipos de empreendimentos são desenvolvidos na Incubadora e em quais atividades produtivas esses empreendimentos atuam?
25. Qual a importância da incubadora para o desenvolvimento local (tendo como limitadores, a região que os empreendimentos atuam)?
26. Qual a importância da incubadora para o desenvolvimento dos empreendimentos?
27. A quem cabe a responsabilidade da condução do planejamento organizacional?
28. O planejamento é elaborado para quantos anos?
29. Quais são as maiores dificuldades internas que a incubadora enfrenta no processo de incubação dos empreendimentos?
30. Quais são as maiores dificuldades externas que a incubadora enfrenta no processo de incubação dos empreendimentos?
31. Há estratégias para arrecadar recursos financeiros?
32. Qual (ais) é (são) a (s) fonte (s) de financiamento das atividades da incubadora atualmente?
33. A incubadora recebe suporte da Rede (ITCP ou Unitrabalho) na gestão de seus negócios?
34. Como é a dinâmica de avaliação da incubadora pelos seus empreendimentos?
35. A incubadora trabalha na perspectiva de implantar um modelo alternativo de gestão como uma melhor alternativa ao atual modelo?