

Análise Situacional da Gestão Estratégica das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares na Paraíba

Situational Analysis of the Strategic Management of the Technological Incubators of Popular Cooperatives in Paraíba

Análisis Situacional de la Gestión Estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Paraíba

Recebido: 23/05/2023 | Revisado: 03/06/2023 | Aceitado: 05/06/2023 | Publicado: 10/06/2023

Elenice da Silva Moraes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-6323>
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: elenicemoraes7@gmail.com

Marcelo da Costa Borba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7173-1199>
Instituto Nacional do Semiárido, Brasil
E-mail: marcelodcborba@gmail.com

Josefa Edileide Santos Ramos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7678-257X>
Instituto Nacional do Semiárido, Brasil
E-mail: edileideramos@gmail.com

José Marcione da Costa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0847-4414>
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil
E-mail: jose.marcione@hotmail.com

Telma Lúcia de Andrade Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7140-9290>
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil
E-mail: tlima.ufrpe@gmail.com

Resumo

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) são grandes promotoras do desenvolvimento de inovações tecnológicas nos setores carentes da economia. Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico situacional das ITCPs na Paraíba. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, classificando-se, quanto aos objetivos, como descritiva; quanto aos meios, como pesquisa de campo. O tratamento dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foi feito pelo método de análise de conteúdo. As entrevistas diagnosticaram que as ITCPs entrevistadas são grandes apoiadoras do desenvolvimento de empreendimentos econômicos solidários, pois desenvolvem vários empreendimentos em diferentes ramos de atividade, mesmo com dificuldades de apoio e financiamento. Diante disso, os resultados obtidos no estudo mostraram que a gestão estratégica das ITCPs é importante e permite que os empreendimentos incubados sejam eficientes e sustentáveis em seus negócios.

Palavras-chave: Estratégia; Autogestão; ITCP; Economia solidária.

Abstract

The Technological Incubators of Popular Cooperatives (ITCP) are great promoters of the development of technological innovations in the needy sectors of the economy. This work aims to carry out a situational diagnosis of the ITCPs in Paraíba. This is qualitative research, classified as descriptive in terms of objectives, and field research in terms of means. The treatment of the data collected in the semi-structured interviews was done by the content analysis method. The interviews diagnosed that the ITCPs interviewed are great supporters of the development of solidarity economic enterprises, as they develop several enterprises in different fields of activity, even with difficulties in support and financing. Therefore, the results obtained in the study showed that the strategic management of the ITCPs is important and allows the incubated enterprises to be efficient and sustainable in their businesses.

Keywords: Strategy; Self-management; ITCP; Solidarity economy.

Resumen

Las Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) son grandes promotoras del desarrollo de innovaciones tecnológicas en sectores desatendidos de la economía. Este trabajo tiene como objetivo realizar un

diagnóstico situacional de las ITCPs en Paraíba. Se trata de una investigación cualitativa, clasificada como descriptiva en cuanto a los objetivos e investigación de campo en cuanto a los medios. El tratamiento de los datos recogidos en las entrevistas semiestructuradas se hizo por el método de análisis de contenido. Las entrevistas diagnosticaron que las ITCP entrevistadas son grandes defensoras del desarrollo de emprendimientos económicos solidarios, ya que desarrollan varios emprendimientos en diferentes campos de actividad, apesar de las dificultades en términos de apoyo y financiación. Por lo tanto, los resultados obtenidos en el estudio mostraron que la gestión estratégica de las ITCP es importante y permite que los emprendimientos incubados sean eficientes y sostenibles en sus negocios.

Palabras clave: Estrategia; Autogestión; ITCP; Economía solidaria.

1. Introdução

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCPs são grandes incentivadoras do desenvolvimento de inovações tecnológicas nos setores carentes da economia, como grupos de agricultores e projetos ambientais no meio urbano. No entanto, o tipo de beneficiários pode mudar dependendo da política de incubação. Foi criado com uma finalidade específica no campo organizacional: a criação e sustentação de projetos que investem em diferentes segmentos da economia solidária, apoiando e fortalecendo o associativismo e o cooperativismo do país (Arroyo, 2006).

A Incubadora de Economia Solidária entra no debate sobre novas propostas/opções ao desemprego. Consequentemente, a economia solidária é uma solução prática que se desenvolveu espontaneamente no Brasil e no mundo. Pretende criar níveis trabalhistas e iniciativas que permitam a reintegração dos trabalhadores na produção através de cooperativas e empresas solidárias. As ITCPs, do ponto de vista das inovações tecnológicas são grandes incentivadoras do desenvolvimento dos setores carentes da economia, como grupos de agricultores e/ou grupos que trabalham com projetos ambientais no meio urbano (Moraes & Lima, 2022).

O maior desafio para uma ITCP é oferecer soluções alternativas de geração de trabalho e renda que garantam a sustentabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental. Por isso, há como privilegiar a inserção no mercado de trabalho de setores economicamente marginalizados pelo sistema formal de trabalho, permitindo a gestão estratégica em incubadoras de empreendimentos econômicos solidários de forma autônoma e com o objetivo de consolidar a importância de formas coletivas de propriedade e de laços de solidariedade entre trabalhadores.

No Brasil, diversas instituições de ensino superior atuam com Incubadoras tecnológicas de Cooperativas Populares, entre elas existem universidades federais, estaduais e privadas (esta última em menor proporção), e duas redes de apoio, a rede ITCP e a rede UNITRABALHO, das quais 41 estão associadas à rede ITCP (RedeITCP, 2018) e 44 à rede UNITRABALHO (Unitrabalho, 2018).

Portanto, este trabalho se justifica levando em consideração o grande número de instituições de ensino superior (em torno de 85 instituições) que possuem ITCP no Brasil e verificando que são poucos os trabalhos científicos que tratam da gestão estratégica neste segmento. Também foi levado em conta a motivação da autora em aprofundar o assunto, por ter verificado carências da gestão estratégica da ITCP a qual trabalhou no período de graduação.

Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo efetuar um diagnóstico situacional das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba. Para responder este objetivo surgiu o seguinte questionamento: como estão as ITCPs da Paraíba em suas ações estratégicas e fatores relevantes utilizados na incubação de seus empreendimentos?

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégia

A palavra estratégia (στρατηγική) é de origem grega e refere-se às qualidades e aptidões de um general, ou seja, a arte de comandar e dirigir um exército de forma sistemática e organizada. No entanto, ao longo dos anos, a partir da Segunda Guerra

Mundial em 1948, a estratégia foi se inserindo no ambiente organizacional, abordando ações e meios de vantagem competitiva na economia global.

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, alcançar vantagem competitiva. Ao fazer isso, as empresas formulam suas estratégias para garantir que fiquem à frente de seus concorrentes e não copiar ou considerar o plágio de seus produtos/serviços (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2012).

A análise estratégica de uma organização requer uma combinação de racionalidade e subjetividade, o qual segue-se em um processo básico, podendo ajudar os gestores a entender melhor a situação atual e quais são as melhores opções ou métodos para alcançar as metas e objetivos que foram definidos no planejamento estratégico (Dornelas, 2002). O posicionamento de mercado e a cultura organizacional são subsídios centrais no desenho do modelo de negócio da organização (Almeida, Martins & Martins, 2022).

O processo de gestão estratégica compreende o desenvolvimento e aperfeiçoamento das estratégias de gestão desenvolvidas pela organização em termos de sua competitividade de mercado. Segundo Poter (1993), a competição internacional moderna não obriga as empresas a se limitar ao seu próprio país, mas podem competir estrategicamente em diferentes mercados globais.

A estratégia pode ser compreendida e planejada de diversas formas e sob diversos pontos de vista, pois cada planejador tem sua particularidade. No entanto, existem diferentes estratégias a serem utilizadas pelas organizações. E para definir melhor a estratégia existem cinco aspectos a serem consideradas, como: o plano, o prefixo, o padrão, a posição e a perspectiva (Mintzberg *et al.*, 2007), (Mintzberg, 2007), (Mintzberg *et al.*, 2010).

Os aspectos estratégicos de uma determinada organização, quando bem formulados, ajudam a organizar e alocar recursos em uma postura única e viável para todos os aspectos organizacionais com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças previstas no ambiente e movimentos contingentes da organização (Mintzberg *et al.*, 2007). Por esse motivo, as organizações sem fins lucrativos devem manter suas estratégias visíveis e compreensíveis para todos os colaboradores da organização.

2.2 Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP)

No âmbito da extensão universitária, as instituições de ensino superior estão comprometidas com ações sociais, levando projetos para camadas populares de baixa renda ou desempregadas. Nesse contexto, as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares são fontes de apoio para levar conhecimento e ações empreendedoras a comunidades carentes, as quais levam empreendimentos cooperativos populares, assistência técnica para gestão e profissionalização e apoio na construção da autogestão.

Por meio de uma ação articulada pelo Comitê de Entidades no Combate à Fome e à Vida (COEP), foi criado, em 1995, o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ). 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 Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, liderada pelo professor Gonçalo Guimarães, que atuava em um núcleo de pesquisa da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, cujo objetivo inicial era estabelecer contato com comunidades faveladas interessadas em formar 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 a COEP. 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 o tema do PRONINC, no qual se decidiu financiar novas Cooperativas e apoiar a manutenção das incubadoras em funcionamento (Finep, 2017).

As ITCPs são financiadas por alguns órgãos de apoio e incentivo à pesquisa, ao ensino e à extensão, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a adesão a agências como a FINEP e a Organização dos Estados Americanos (OEA) (Botelho, 2016).

De acordo com o art. 2 do Decreto nº 7.357, de 17 de novembro de 2010 (Brasil, 2010), o PRONINC visa fortalecer os processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários e busca atingir os seis objetivos:

- I. Gerar trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e nos princípios de autonomia dos empreendimentos econômicos solidários;
- II. Construir um arcabouço conceitual e metodológico sobre os processos de incubação e monitoramento de empreendimentos econômicos solidários pós-incubação;
- III. Articular e integrar as políticas públicas e outras iniciativas de promoção do desenvolvimento local e regional;
- IV. Desenvolver novas metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários vinculados a processos de desenvolvimento local ou territorial;
- V. Formar estudantes universitários em economia solidária;
- VI. Criar disciplinas, cursos, estágios e outras ações para disseminar a economia solidária nas instituições de ensino superior.

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

A Rede Universitária Nacional 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 com o conhecimento elaborado na prática social. Conta com dezenas de instituições públicas de ensino superior (Unitrabalho, 2018).

A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - Rede ITCP foi criada em 1999, com o objetivo principal de desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária (Rede ITCP, 2018).

A incubação de empreendimentos solidários é um processo de prática de ações educativas voltadas para a aprendizagem tecnológica que valoriza o conhecimento acumulado das pessoas com vistas à inclusão social e econômica, agregando conhecimento técnico à organização cooperativa e técnicas específicas de produção e gestão administrativa. Trata-se, portanto, de unir o "saber popular" ao "saber científico" na tentativa de transformar a prática cotidiana de produção e comercialização por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão (Moraes et al., 2016).

Diante disso, o processo de incubação é definido como um tempo em que um empreendimento permanece vinculado à incubadora, com o objetivo de ajudá-lo a ganhar experiência e se desenvolver para atuar no mercado de forma coletiva e ter autogestão, como é o caso dos empreendimentos de economia solidária (Hichenbick et al., 2016).

Além disso, esse processo educacional modifica as circunstâncias de produção ao introduzir mudanças tecnológicas, mas também contribui para integrar homens e mulheres em seu modo de ser e agir. Trata-se, portanto, de um processo de construção e reconstrução do conhecimento que vem da academia para os atores envolvidos nos empreendimentos solidários.

As ITCPs adotam a economia solidária, como perspectivas de autogestão. De acordo com Moraes, Nascimento e Lima (2016), a economia solidária é frequentemente encontrada por diferentes significados, este apresenta um princípio básico, invariável, que remete à ideia de solidariedade em contraposição ao individualismo que caracteriza a economia capitalista.

3. Metodologia

Este estudo, do ponto de vista metodológico, é caracterizado como pesquisa qualitativa. Historicamente, tem-se usado em certos campos específicos de estudo nas ciências sociais, pois os estudos incluem aspectos de significado pessoal, motivação, expectativas, valores, aspirações, crenças e comportamento. As perspectivas qualitativas surgiram na pesquisa organizacional por volta da década de 1960, em forte contraste com o domínio positivista dos métodos de pesquisa tributários. (Godoi & Balsini, 2010).

Quanto ao objetivo, caracteriza-se como descritiva, pois descreve o fenômeno e/ou estabelece relações entre as variáveis. Segundo Rodrigues (2006, p. 90), "a pesquisa descritiva é utilizada, por exemplo, para descrever características de um determinado grupo e estudos de opinião, motivação, mercado e socioeconômicos".

Para este estudo, foram consideradas três Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba vinculadas às redes UNITRABALHO e/ou ITCP. Os respondentes da pesquisa foram os coordenadores das incubadoras. A escolha foi justificada pela crença de que as experiências afetam a qualidade das impressões sobre a realidade observada.

Optou-se por uma pesquisa de campo, na qual foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, por serem mais curtas e mais fáceis de registrar e transcrever (incluindo hesitações, risos, silêncio e estímulos do entrevistador) (Bardin, 2016). A entrevista adotada nesta pesquisa consistiu em trinta e cinco perguntas abertas, nas quais os entrevistados tiveram liberdade para se expressar livremente.

Para a análise das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), é a unidade de significados que naturalmente consiste em um texto, analisado de acordo com critérios relacionados à teoria que serve de guia na leitura e no tratamento dos dados em pesquisas qualitativas. Segundo Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica de tratamento de dados que explica um 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 o uso da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretações, as quais norteará a análise das falas dos entrevistados.

A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização e planejamento da pesquisa. Estabelece um esquema de trabalho necessário, com procedimentos bem definidos, mas flexíveis. No caso das entrevistas, Câmara (2013) demonstra que elas devem ser transcritas e reunidas para a construção do *corpus* da pesquisa. De acordo com Silva e Fossá (2017); Bardin (2016) segue cinco estágios de desenvolvimento, conforme segue:

- Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos de coleta de dados, quando se começa a conhecer os textos, entrevistas e outras fontes a serem analisadas;
- Escolha dos documentos: consiste na definição do *corpus* de análise;
- Formulação de hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;
- Elaboração de indicadores: para interpretar o material coletado;
- Preparação do material: antes de iniciar a análise do material, ele deve ser coletado e separado.

Portanto, a leitura flutuante deste trabalho ocorreu 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. totalizando quarenta e cinco páginas, sendo cada entrevista subdividida em dezesseis, quinze e quatorze páginas, respectivamente.

Os documentos transcritos das entrevistas, resultaram em um arquivo de 45 páginas, conforme descrito no parágrafo anterior. Para que os documentos fossem melhor apresentados e seguissem um caminho lógico, eles foram subdivididos de acordo com quatro regras:

1. Regra da exaustividade: foram consideradas todas as falas dos entrevistados, para isso, foi necessário ouvir o áudio várias vezes para obter um *corpus* consistente e que nada ficasse de fora, mas que tivesse o máximo de informações possíveis e compatíveis 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 eram abertas.
3. Regra da homogeneidade: a entrevista foi elaborada com critérios, que foram selecionados de forma a obter respostas compatíveis com o estudo em questão.
4. Regra da pertinência: os documentos foram adequados, considerando que os resultados das entrevistas respondem ao objetivo da pesquisa.

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

A segunda fase da análise de conteúdo surge dos textos das entrevistas e de todo o material coletado, que são divididos em citações de registros. O registro de citações foi retirado dos parágrafos de cada entrevista, bem como de textos de documentos ou anotações de diários de campo. Assim, as entrevistas foram divididas em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias, que permitem inferências de análise (Silva & Fossá, 2017).

As categorias foram escolhidas com base no tema central do trabalho: gestão estratégica e economia solidária. Para isso, foram consideradas duas categorias principais: gestão estratégica e fatores econômicos solidários. Para a primeira categoria, foram encontradas oito subcategorias e, para a segunda categoria, dez subcategorias (ver Quadro 1).

De acordo com Bardin (2016), a partir do momento em que você decide codificar o material, é necessário produzir um sistema de categorias. O objetivo da categorização é proporcionar, por meio da condensação, uma reorientação simplificada dos dados brutos. Assim, as subcategorias foram complementadas por unidades de registro empírico.

Quadro 1 - Quantidade da Unidade de Registro Empírica (QURE) 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
		Captação de Recurso	9
		Rede de Apoio	3
TOTAL	30	TOTAL	62

Fonte: Elaboração pelo autor.

Para a codificação, foram consideradas as entrevistas transcritas e, ao fazer uma leitura mais aprofundada, iniciou-se o processo de codificação. A codificação, segundo Bardin (2016), é o processo no qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agregados em unidades, permitindo a descrição das características do conteúdo relevante. Os códigos das falas

dos entrevistados são classificados em: Iniciais da subcategoria (Ex: Modelo de gestão = Mg), Número da citação = X (1, 2, 3, ... 164) e Coordenador do entrevistado = Cx (x = 1, 2 ou 3).

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, porém, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação) sem deixar de lado nenhum dado que seja importante para uma melhor análise (Silva & Fossá, 2017). Câmara (2013) afirma que o pesquisador deve se concentrar nos resultados brutos para torná-los significativos e válidos.

A análise utilizou inferência textual, pois os dados foram analisados para extrair o conteúdo das declarações dos entrevistados. Os dados foram agrupados em dezoito subcategorias, o que resultou em 164 citações, divididas entre os coordenadores.

4. Resultados e Discussão

A gestão estratégica está relacionada à estruturação da gestão da organização para atingir os objetivos estabelecidos. Para isso, a organização deve ter um modelo de gestão bem definido, por meio de um planejamento estratégico consistente. Nas ITCPs, a definição de gestão estratégica é baseada principalmente na economia solidária, em que a autogestão é praticada de forma coletiva e participativa.

Portanto, na análise de conteúdo deste trabalho, foram consideradas duas categorias: gestão estratégica e fatores econômicos solidários. As subcategorias servem de subsídio para confirmar as evidências dos achados nas entrevistas. Conforme detalhado na seção sobre procedimentos metodológicos, foram encontradas oito subcategorias para a primeira categoria e dez subcategorias para a segunda categoria (ver Quadro 1). Os resultados das análises em cada uma das subcategorias serão detalhados a seguir.

4.1 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 questionados sobre seus modelos de gestão, se os possuem e se estão formalizados, conforme expresso na afirmação a seguir:

O modelo de gestão [...] segue os critérios estabelecidos em seu Estatuto e Regimento Interno (Mg1C2).

De acordo com Oliveira (2011), o modelo de gestão é o processo que se estrutura no planejamento, na organização, na direção e no controle dos resultados. Além disso, é possível observar e conhecer a organização e a gestão das diversas escolhas estratégicas que fazem parte do modelo de negócios (Baraldi & Havenvid, 2016). A fala do coordenador mostra que o maior fator de controle das ITCPs se dá por meio de seu estatuto e regimento interno, tendo a autogestão como princípio fundamental para o funcionamento das ITCPs.

4.2 Planejamento Participativo

O planejamento de qualquer ITCP deve ser participativo. Ele parte do princípio de que a autogestão é o que fortalece uma empresa. Isso é verificado nas falas dos coordenadores durante as entrevistas, pois se percebe que o coletivo é a base de um bom trabalho em equipe. A resposta do entrevistado de forma clara e objetiva garante a participação de todos que compõem a equipe:

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

Observa-se que o planejamento é feito de forma coletiva com todos os membros, conforme apresentado na fala do Coordenador 3. Diante disso, Culti et al., (2010) confirmam ao dizer que o sistema de cooperação é adequado quando é participativo e democrático e mais justo para atender às necessidades e aos interesses específicos dos membros que trabalham cooperativamente.

4.3 Planejamento Tático

Com o modelo de gestão definido, inicia-se o planejamento estratégico da organização, que 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 ser realizado, por isso, utilizam o plano tático (médio prazo) como a melhor opção para trabalhar no ano. O planejamento tático é a parte do planejamento estratégico que otimiza uma determinada área de resultado, como: mercado, financeiro, recursos humanos, produção, jurídico, entre outros. Essa observação é confirmada com as respostas do Coordenador 3 abaixo:

Fazemos um planejamento anual (Pt1C3).

Nosso planejamento geralmente tem um período de financiamento do projeto, então, geralmente dura de dois a três anos (Pt2C3).

O planejamento estratégico é a metodologia pela qual as organizações são submetidas para obter o controle de sua gestão de forma estratégica. Portanto, a incubação por meio do planejamento estratégico gerencial é a chave para o sucesso das incubadoras. Uma série de possibilidades, políticas de entrada, saída e funcionamento geral, procedimentos cotidianos e indicadores-chave de desempenho são estabelecidos às empresas incubadas (Somsuk & Laosirihongthong, 2014), de modo que a ITCP possa obter uma visão geral de si mesma, dos empreendimentos incubados, com isso, poderá promover ações para melhorar ou criar outras formas de gestão de seu produto, que são os empreendimentos graduados.

4.4 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a formalização das atividades na forma de documentos escritos, os resultados específicos a serem alcançados são reduzidos a planos de ação. As respostas dos coordenadores em relação ao plano operacional foram bastante significativas, porém, o coordenador 3 mostrou de forma clara e objetiva como esses planos são utilizados.

A gente usa um plano de ação participativo, é um formulário padrão que a incubadora usa e que ajuda o aluno a pensar no projeto e a tomar decisões, e a gente discute esses planos todo mês, a gente analisa o que precisa mudar, o que deu certo, o que não deu, coletivamente nas reuniões do grupo (Po4C3).

Podemos observar que a utilização de planos de ação para controle das estratégias adotadas para o ano letivo é elaborada de forma participativa. Oliveira (2014) confirma que o planejamento operacional é uma parte homogênea do planejamento tático.

4.5 Formalidade do Planejamento

A formalidade do planejamento da ITCP é realizada por meio de relatórios, formulários aplicados aos projetos, publicação de livros e artigos científicos. No entanto, esses meios podem mudar de acordo com a política de gestão de cada ITCP. Por isso, ao questionar os coordenadores sobre a formalidade de seus planejamentos, se tinham e se eram formalizados, eles responderam:

Fizemos um relatório, seria formalizado nesse sentido (Fp1C1).

Publicação e apresentação dos resultados das atividades de incubação de empreendimentos econômicos solidários na forma de livros, artigos ou nas redes sociais (Fp3C2).

Observa-se que o coordenador 1 e o coordenador 2 apresentam a formalização do planejamento com relatórios, formulários e publicação de livros e artigos científicos, entre outros, que formalizam os resultados de seus planos desenvolvidos para apoiar os empreendimentos incubados.

4.6 Equipe Gestora

As equipes adotadas nas ITCPs são de natureza multidisciplinar, pois incluem professores e alunos de diferentes áreas do conhecimento, além de técnicos que dão suporte administrativo. Em vista disso, os coordenadores falam um pouco sobre seus formatos organizacionais, destacando o formato coletivo e multidisciplinar, apresentado a seguir:

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

A fala do coordenador 2 confirma a multidisciplinaridade das ITCPs, isso fortalece a incubação de empreendimentos, pois com diferentes áreas de atuação dos professores e alunos, os empreendimentos incubados se tornam fortes o suficiente para atuarem no mercado competitivo quando estiverem formados (após incubação).

4.7 Ambiente Interno

O ambiente interno é o ponto central de qualquer organização, pois é a partir da análise interna que se entende o que ela é e como está se desenvolvendo. Portanto, ao analisar os pontos fortes e fracos, deve-se observar os pontos centrais da organização para que ela se torne competitiva, incluindo as estratégias para melhorar seu produto/serviço. Para entender o ambiente interno das ITCPs pesquisadas, foram questionados seus pontos fortes e de transição, se elas tinham uma missão e se eram compreendidas por todos os funcionários.

Pontos fortes: (1) está localizada dentro da universidade; (2) tem uma interdisciplinaridade muito forte dentro da incubadora que permite a presença de professores das áreas de ciências humanas e sociais, educação, tecnologia, serviço social, sociologia, pedagogia, design; (3) ter alunos das mais diversas áreas, onde há uma grande troca de conhecimento, como: alunos de economia, materiais, design, pedagogia, arte e mídia, entre outras áreas bem diversificadas (Ai1C3).

Ao analisar os pontos fortes da ITCP, verificou-se que estão relacionados à sua localização como ponto central, pois está situada na universidade. Assim, o Coordenador 3 mostra que, além de ter sua sede na universidade, possui uma abordagem interdisciplinar entre professores e alunos da incubadora, o que possibilita contemplar vários empreendimentos em diferentes áreas e segmentos.

Quando se falou nos pontos fortes os coordenadores mostraram uniformes entre si, mesmo falando de forma diferente entre si; no entanto, o sentido foi o mesmo, a preocupação com a falta de recursos para financiar os empreendimentos incubados. Seguindo a fala do Coordenador 2, confirme:

Pontos fracos: as limitações financeiras que a Universidade vem enfrentando nos últimos anos (Ai2C2).

Diferentemente das incubadoras de empresas, nas quais seus incubados pagam uma mensalidade para permanência e assistência técnica, as ITCPs desenvolvem projetos (pesquisa, ensino e extensão) para obter recursos, que também podem ser

obtidos de outras fontes de fomento, como a Fundação Banco do Brasil, SEBRAE, Fundação Caixa Econômica, Santander, entre outras.

Enquanto a missão organizacional, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p.18) ela "especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes que pretende atender". Portanto, qualquer órgão gerenciável deve ser organizado e ter uma direção. Em vista disso, as ITCs têm sua missão voltada à economia solidária, na qual é fundamentada no desenvolvimento de um determinado território.

Missão: fortalecer os campos territoriais com ações de economia solidária, formando e gerindo esses empreendimentos produtivos solidários para gerar valor econômico e social (Ai3C1).

O Coordenador 1 demonstra em sua missão a preocupação em se desenvolver de acordo com os princípios acadêmicos solidários, pois apresenta em sua razão de existir a contribuição para a economia solidária. Ou seja, fortalecer, atuar e promover ações que fortaleçam os territórios (comunidades) e a inclusão socioprodutiva dos projetos.

4.8 Ambiente Externo

O ambiente externo é composto de vários fatores que, juntos, formam evidências que não são controláveis pela organização, mas, dentro de limites específicos, é possível prever ou estar ciente dos eventos ao seu redor. Portanto, é importante prever as oportunidades e ameaças da organização.

Oportunidades: (1) Existência de uma rede de colaboradores que podem ou já trabalham com a Incubadora, como SEBRAE, SESCOOP, Ministério da Agricultura e prefeituras; (2) programas de financiamento para a implementação de projetos de economia solidária; (3) oportunidade oferecida pelo empreendimento incubado aos alunos (Ae1C2).

Para o coordenador 2, há três oportunidades adotadas pela incubadora, como a existência de uma rede de colaboradores, seja como financiadores ou como fornecedores de treinamento específico para os membros da incubadora ou para os projetos. Outra oportunidade é poder concorrer a editais públicos que financiam projetos de economia solidária e a oportunidade que os projetos dão aos alunos de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso.

Diante das oportunidades, as organizações devem estar atentas às ameaças que estão ao seu redor, pois qualquer ameaça que possa prejudicar a funcionalidade das empresas deve ser afastada e estratégias devem ser planejadas para evitar tais ameaças. Acompanhe a fala do Coordenador 1.

Ameaças: fim da extensão universitária (Ae2C1).

O Coordenador 1 está preocupado com a extinção da extensão, ou seja, com a redução dos recursos financeiros que apoiam os empreendimentos de economia solidária. Dado o agravamento da crise financeira nos últimos anos, os investimentos em pesquisa, ensino e extensão foram reduzidos e, como os empreendimentos incubados dependem desses recursos para se desenvolver, os coordenadores estão preocupados com os cortes de bolsas realizados nos últimos anos. .

4.9 Processo de Incubação

A incubação é o tempo em que o empreendimento permanece vinculado à incubadora (Hichenbick et al., 2016). Também permite que os empreendimentos de economia solidária vivenciem práticas educativas voltadas para a aprendizagem tecnológica que valorizam o conhecimento popular dos empreendimentos com ações científicas promovidas por programas de ensino,

pesquisa e extensão (Moraes; Nascimento; Lima, 2016). Diante do exposto, foi possível observar que o processo de incubação pelas ITCPs pesquisadas é bastante diversificado. Veja o que diz o Coordenador 2:

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

Uma vez definida a área onde a comunidade pode implementar seu projeto, a Incubadora prepara um estudo de viabilidade e, em seguida, o projeto executivo (Pi3C2).

Observa-se que o processo de incubação ocorre em quatro etapas. O processo se inicia a partir do interesse do grupo ou comunidade que deseja formar uma cooperativa popular ou um empreendimento econômico solidário, em seguida é feito um diagnóstico para avaliar a viabilidade econômica dos incubados. Após a viabilidade econômica, inicia-se o processo de incubação do empreendimento.

4.10 Objetivo da Incubadora

Os objetivos da incubadora são orientados pelo Decreto nº 7.357, de novembro de 2010, descritos no art. 2, onde descreve o objetivo do processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários. O objetivo é atingir seis pontos: gerar trabalho e renda; construir um arcabouço metodológico para o processo de incubação e pós-incubação; articular e interagir com as políticas públicas; desenvolver novas metodologias de incubação; formar universitários em economia solidária; e criar disciplinas de economia solidária nos cursos superiores. Portanto, na fala do Coordenador 1, os objetivos da incubação são:

Apoiar empreendimentos de economia solidária e movimentos sociais (Oi1C1).

As ITCPs têm objetivos diferentes das incubadoras de empresas. Entretanto, seguem o mesmo raciocínio, que é: (1) consolidar o desenvolvimento econômico e/ou reduzir o desemprego na região, facilitando o surgimento de novas empresas, aumentando suas taxas de sobrevivência e crescimento; e (2) incentivar empresas envolvidas em tecnologias emergentes ou na comercialização (ou transferência) de pesquisas realizadas por universidades, institutos de pesquisa e empresas (Bergek; Norrman, 2008).

O Coordenador 1 fala sobre o apoio a empreendimentos e movimentos sociais de economia solidária, pois a incubadora contribui para a geração de trabalho e renda, com foco na autogestão, articulação e integração de políticas públicas que promovam o desenvolvimento local e regional.

4.11 Valores Econômicos Solidários

Os valores são frequentemente caracterizados como questões éticas e morais que norteiam a organização. Nas ITCPs não poderia ser diferente, pois os valores estão alinhados com a preocupação com o meio socioambiental, levando em conta as preocupações adotadas pela economia solidária, entre elas estão os seguintes valores:

Os valores que adotamos [...] são: cooperação; interdisciplinaridade; respeito; comprometimento; justiça; transparência; e sustentabilidade (Ves1C2).

Os valores de qualquer organização são representados por um conjunto de princípios e questões éticas que a fundamentam (Oliveira, 2014). Como dito anteriormente, os valores que permeiam as ITCPs são aqueles que se entrelaçam com a economia solidária, o cooperativismo e a autogestão, como visto na fala do Coordenador 2.

4.12 Princípios Cooperativistas

Os princípios cooperativistas mudaram ao longo dos anos, mas nunca fugiram do caráter cooperativo e justo de todos os membros que compunham as cooperativas na época de seu surgimento. Diante disso, os coordenadores responderam à pergunta confirmando a utilização dos princípios cooperativistas, o Coordenador 2 explica bem em sua fala:

Não só segue os princípios cooperativistas, como também procura disseminá-los entre os grupos incubados (Pc1C2).

Os princípios cooperativistas foram elaborados pela cooperativa de consumo da Rochdade em 1844, as mudanças vieram muitos anos depois no congresso da aliança cooperativista internacional em 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), estes, são utilizados nas cooperativas até hoje, são eles: (1) Adesão Voluntária e Livre; (2) Gestão Democrática; (3) Participação Econômica dos Sócios; (4) Autonomia e Independência; (5) Educação, Formação e Informação; (6) Intercaptação; e (7) Preocupação com a Comunidade (Coop, 2022).

4.13 Estratégias

As estratégias servem para atingir os objetivos e as metas estipulados no planejamento estratégico da organização. Elas também servem como diretrizes para aprimorar as atividades e ser competitivo no mercado. As ITCPs são levadas a desenvolver várias estratégias de incubação, às vezes é necessário utilizar várias metodologias de incubação, uma para cada empreendimento. Diante disso, o Coordenador 1 fala um pouco sobre suas estratégias, tanto para sua gestão quanto para a incubação de empreendimentos.

*Uma das nossas estratégias é a metodologia de territórios, não trabalhar só com os projetos, mas com os territórios que estão inseridos, principalmente com apoio aos bancos comunitários (Et1C1).
Outra estratégia [...] foi ter alunos de estágio supervisionado (Et3C1).*

Pode-se dizer que as diversas estratégias adotadas pela ITCP para gerir bem seus empreendimentos são o principal fator de sua gestão estratégica. No entanto, primeiramente, a incubadora precisa estar ciente dos pontos fortes e fracos para poder planejar bem suas estratégias de acordo com a situação dos empreendimentos (Evangelista et al., 2016).

Diante disso, a estratégia de metodologia de território é um fator importante para o desenvolvimento do ambiente em que o empreendimento está inserido e até mesmo para o surgimento de novos empreendimentos naquela localidade. Quando não se tem recursos para se ter bolsistas, a possibilidade de ter alunos de estágio supervisionado compoendo a equipe de trabalho é fundamental, fazendo com que o espaço físico de reuniões e trabalho se tornem pequeno, levando à adoção de outro ambiente mais adequado ao número de pessoas.

4.14 Indicadores de Desempenho

Uma série de limites, entrada, saída, políticas operacionais, procedimentos cotidianos e indicadores-chave de desempenho são estabelecidos para os incubados (Somsuk & Laosirihongthong, 2014). Portanto, é importante que a ITCP tenha uma ferramenta que meça e classifique os indicadores de desempenho para ter o controle do planejamento estratégico da ITCP. O depoimento do Coordenador 2 expõe alguns aspectos relevantes da mensuração de resultados.

Temos um software para indicadores de desempenho na produção de tilápia, desenvolvido em um projeto do CNPq. Porém, existem também outras formas de medir os indicadores de outros projetos que utilizam a metodologia de cálculo, monitoramento, registro e análise, esses são colocados nos relatórios individuais de cada projeto (Id1C2).

Quando questionado se possuía indicadores de desempenho, o Coordenador 2 relata como são medidos os indicadores de desempenho de suas empresas. Após definir as atividades de cada projeto, elas são consideradas em sua metodologia de cálculo, monitoramento, registro e análise, o que garante que os relatórios individuais sejam direcionados a cada um deles individualmente.

Para melhor controlar os resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) introduz a missão e as estratégias da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica (Mcadam, et al., 2016).

4.15 Ramos de Atuação

Os campos de atuação de uma ITCP são muito diversificados, dependendo das características da região e a finalidade da incubadora, pois o que se leva em consideração é se o empreendimento é baseado na economia solidária e se estão sendo desenvolvidos ambientes periféricos. Em vista disso, os coordenadores falaram sobre as áreas em que atuam. O coordenador 3 explica bem isso em seu discurso:

Atuamos na agricultura familiar, resíduos sólidos, reciclagem e coleta seletiva e artesanato (Ra4C3).

Outros ramos adotados pela ITCP: padaria comunitária; rádio comunitária; banco comunitário; ponto de cultura; telecentro; agroecológico; cantina; 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. Essas são algumas ramificações que uma ITCP pode incubar, mas, como mencionado anteriormente, essas ramificações de incubação são diversificadas, pois dependem das habilidades e necessidades do ambiente onde o empreendimento será incubado.

4.16 Capacitação

A ITCP utiliza parceiros de apoio para capacitar, como também pode ser elaborada pela própria ITCP. Os incisos V e VI do Art. 2 do Decreto nº 7.357 fala da importância da formação de estudantes universitários em economia solidária e da criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior. Assim, o Coordenador 3 expressa em suas palavras o grande esforço na formação da equipe e dos projetos:

Temos a preocupação de formar nossos alunos com educação e especialização para jovens e adultos e economia solidária, com a formação dos empreendimentos que atuamos, que são: agricultores, artesãos, catadores, entre outros, todos são formados em sua área específica (Cp1C3).

Pode-se observar nas falas dos Coordenadores a preocupação em ter formação em economia solidária e formação específica para cada empreendimento incubado, inclusive buscando orientação para certificação orgânica ou outra licença que algum empreendimento possa precisar.

4.17 Captação de Recursos

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas ITCPs é a falta de recursos financeiros, pois é a incubadora que financia os empreendimentos de economia solidária. Diante disso, vendo a grande dependência de recursos financeiros que as ITCPs possuem em incubar tais empreendimentos, é confirmado na fala do Coordenador 2 ao descrever os principais financiadores de seus projetos.

Há duas fontes de financiamento. A primeira é com recursos próprios da UFPB. A segunda consiste em recursos provenientes de projetos que a Incubadora submete a instituições financiadoras, como o CNPq e o SEBRAE (Cr2C2).

Os coordenadores falam sobre os órgãos que financiam seus projetos, que podem ser governamentais (UNUPLAR, PROBEX, PROEXT, CNPq, CAPES) e não governamentais (SEBRAE, Fundação Banco do Brasil, Fundação Caixa Econômica e Santander). No entanto, existem outros órgãos de financiamento, tais como: PRONINC, FINEP, SENAES, OEA, entre outros.

Se faltarem recursos financeiros, a ITCP não poderá dar continuidade aos empreendimentos incubados e não poderá incubar outros. Sabe-se também que a maior parte dos recursos provém dos programas de ensino, pesquisa e extensão promovidos pelas universidades. Entretanto, nos últimos anos, a diminuição dos recursos financeiros para as IES têm sido considerável.

4.18 Rede de Apoio

As ITCPs apresentaram duas redes de apoio: a Rede Unitrabalho e a Rede ITCP, que orientam e desenvolvem encontros para que as incubadoras troquem experiências culturais e vivências de seus empreendimentos. As ITCPs foram questionadas se recebem ou receberam algum apoio, que pode ser recursos financeiros, como orientação, cursos ou treinamentos. Os coordenadores falaram sobre suas relações com a rede de apoio.

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

Eu já tive um relacionamento com a rede Unitrabalho [...], mas hoje não existe mais (Rda1C2).

Nenhum financeiramente, não... Nós, como uma incubadora que está dentro das universidades, estamos passando por um momento difícil para continuar funcionando, imagina uma instituição como a Unitrabalho que tem seus custos e ninguém é financiado (Rda2C3).

Percebe-se que o único recurso proveniente da Rede apoiadora era por meio do PRONINC, mas hoje a ajuda não é a mesma, deixando as ITCPs um pouco preocupadas com a situação dos empreendimentos. Mesmo sem obter recursos financeiros, os membros da Rede promovem eventos para a troca de recursos intelectuais, isso faz com que o movimento de incubadoras de empreendimentos econômicos solidários cresça e promova o desenvolvimento local e a sustentabilidade de comunidades carentes.

5. Considerações Finais

Foi realizado um diagnóstico situacional das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Paraíba, por meio da análise de conteúdo dos discursos dos coordenadores das ITCPs. Os coordenadores apresentaram os modelos de gestão que utilizam, os quais são realizados por meio de estatutos e regimentos internos. Essa gestão praticada nas ITCPs é participativa e democrática, atendendo às necessidades e aos interesses específicos dos associados.

Os coordenadores apresentaram apenas os planos táticos e operacionais, pois alegaram a dificuldade de implementar o planejamento estratégico na ITCP. Entretanto, o planejamento estratégico é a metodologia pela qual as organizações passam para obter o controle de sua gestão de forma estratégica. Portanto, a incubação por meio do planejamento estratégico gerencial é a chave para o sucesso das incubadoras. Uma série de possibilidades, políticas de entrada, saída e operação geral, procedimentos

cotidianos e indicadores-chave de desempenho são estabelecidos para as empresas incubadas (Somsuk; Laosirihongthong, 2014), de modo que a ITCP possa ter uma visão geral de si mesma, a partir dos empreendimentos incubados, com isso, poderá promover ações para melhorar ou criar outras formas de gestão de seu produto, que são os empreendimentos graduados.

A grande dificuldade enfrentada pelas ITCPs é a dependência de recursos externos, pois, diferentemente das incubadoras de empresas, em que seus incubados pagam uma mensalidade para permanência e assistência técnica, as ITCPs desenvolvem projetos (pesquisa, ensino e extensão) para obter recursos, podendo também obtê-los de outras fontes de financiamento, como Fundação Banco do Brasil, SEBRAE, Fundação Caixa Econômica, Santander, entre outros, já que os empreendimentos incubados são periféricos.

Outra dificuldade enfrentada pelas ITCPs é a fase de graduação dos projetos. O principal objetivo das ITCPs é fortalecer o ambiente social por meio de iniciativas que combinem o desenvolvimento local com o desenvolvimento econômico desses grupos. Entretanto, elas devem ser cautelosas ao permitir que esses empreendimentos passem muito tempo no processo de incubação, pois o grupo tende a se tornar dependente da incubadora.

Conclui-se que as ITCPs entrevistadas são grandes apoiadoras do desenvolvimento de empreendimentos econômicos solidários, pois desenvolvem vários empreendimentos, mesmo com dificuldades de apoio e financiamento. Entretanto, são desenvolvidas estratégias para superar tais dificuldades, de modo que os empreendimentos se desenvolvam e sejam sustentáveis na fase pós-incubação.

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 ITCPs sofrem com a falta de fomento. Considerando os resultados apresentados, seguem algumas sugestões que possam servir de suporte para melhorias de estudo e trabalhos futuros. Há necessidade de maiores pesquisas de trabalhos que envolvam a gestão estratégica nas ITCPs em outros estados do Brasil e estudos com os empreendimentos econômicos solidários que passaram por alguma incubadora de economia solidária.

Agradecimentos

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPS pelo investimento feito no meu estudo de pesquisa. E ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento – PPAD da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE.

Referências

- Almeida, L. A. de., Martins, I. M. de L., & Martins, M. A. dos A. L. (2022). Modelos de Negócios, Estratégia e Inovação: reflexões necessárias na sociedade da transformação digital. *Research, Society and Development*, 11(6), e298116292020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i6.29220>.
- Arroyo, J. C. T., & Schuch, F. C. (2006). *Economia popular e solidária*. Perseu Abramo. p. 21.
- Baraldi, E., & Havensvid, M. I. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50, 53-68.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Botelho, L. L. R. et al. (2016). Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: atuando a partir da extensão universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(4).
- Brasil. (2010). *DECRETO Nº 7.357, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2010*. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7357.htm>. Acessado em: 22/06/2017.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.

- Coop. (2018). *Os sete princípios do cooperativismo*. <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>> Acesso em: 10/05/2018.
- Culti, M. N., Koyama, M. A. H., & Trindade, M. (2010). *Economia Solidária no Brasil: Tipologia dos empreendimentos econômicos solidários*. Todos os Bichos. 120 p.
- Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Campus.
- Evangelista, G. M. et al. (2016). *A Economia Solidária na piscicultura e na pesca de água continentais do estado da paraíba*. João Pessoa, Editora A União. 212 p.
- Evangelista, G. M. et al. (2016). *Gestão da Produção de Empreendimentos de Economia solidária por Gerenciamento de Resultados*. João Pessoa, Editora A União. 224 p.
- Finep. (2017). *Financiadora de Estudos e Projetos: Histórico*. <<http://www.finep.gov.br/>>. Acessado em: 03/07/2017.
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. Silva, A. B. (Organizadores). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigma, Estratégias e métodos*. (2a ed.), Saraiva, 2010.
- Hitt, M. A. Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2012). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.), Cengage Learning.
- Ica – International Co-Operative Alliance. (2018). *Co-operative identity, values & principles*. <<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Acesso em: 05/02/2018.
- Korontai, J. N. et al. (2016). Proposta de indicadores de desempenho para a incubadora tecnológica do Instituto de Tecnologia do Paraná/Brasil. *Revista ESPACIOS*. 37(2).
- Mcadam, M., M., K., & Mcadam, R. (2016). Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. *Technovation*, 50, 69-78.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia*. (2a ed.), Bookman.
- Mintzberg, H. (2007). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. (2a ed.) Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2017). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed.), Artmed.
- Moraes, E. S., & Lima, T. L. de A. (2022). Modelo para Gestão Estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. *Research, Society and Development*, 11(14), e487111436756. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i14.36756>.
- Moraes, E. S., Nascimento, J. M. L., & Lima, T. L. A. (2016). Gestão Estratégica em Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares na Universidade Federal da Paraíba–UFPB, Campus III, Bananeiras–PB. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(6), 99-113.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro da empresa*. (7a ed.), Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática*. (5a ed.), Altas.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. (32a ed.), Atlas.
- Poter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Campus.
- Rede Itcp. (2017). *Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares*. <<http://www.itcp.coppe.ufrj.br/>>. Acessada em: 20/04/2017.
- Rodrigues, A. J. (2006) *Metodologia Científica*. Avercamp.
- Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-hill.
- Santos, A. M., & Cruz, A. C. M. (2008). Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinaridade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. *E-Cadernos ces*, n. 02.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2017). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Dados em Big Data*, 1(1), 23-42.
- Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological forecasting and social change*, 85, 198-210.
- Unitrabalho. (2018). *Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho*. <<http://ictios.com.br/denildo/unitrabalho/o-que-e/>>. Acessado em: 26/02/2018.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. (3a ed.), Atlas.