

Modelo para Gestão Estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

Model for Strategic Management of Technological Incubators of Popular Cooperatives

Modelo de Gestión Estratégica de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

Recebido: 19/10/2022 | Revisado: 27/10/2022 | Aceitado: 28/10/2022 | Publicado: 03/11/2022

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

Telma Lúcia de Andrade Lima

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

Resumo

Este trabalho tem por objetivo propor um modelo para gestão estratégica de incubadora tecnológica de cooperativas populares. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificando-se enquanto aos fins como prescritiva, pois promove soluções e respostas diretas ao problema apresentado, ou ainda pode prescrever um modelo teórico ideal para delimitar conceitos. Utilizou-se o resultado de uma pesquisa de campo, na qual se utilizou da entrevista semiestruturada, pois vendo a carência literária sobre gestão estratégica em ITCP nas falas das entrevistas. Os entrevistados da pesquisa foram os coordenadores das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do estado da Paraíba. Diante disso, resultou em um modelo para gestão estratégica da ITCPs dividido em seis etapas, são elas: modelo de gestão participativo; ambiente da ITCP; planejamento participativo; formulação da estratégia; implementação das estratégias; e controle e avaliação. 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. 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.

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

Abstract

The objective of this study is to propose a model for the strategic management of a technological incubator of popular cooperatives. This is research of qualitative nature, classifying itself in as much as the purposes are concerned as being prescriptive since it promotes solutions and direct replies to the problem presented, or may yet prescribe an ideal theoretical model to delimit concepts. The results of a field research were used, in which a semi-structured interview was used, since the interviews revealed a lack of literature on strategic management in ITCP. The research interviewees were the coordinators of the technological incubators of popular cooperatives in the state of Paraíba. This resulted in a model for strategic management of ITCPs divided into six stages, which are: participative management model; ITCP environment; participative planning; strategy formulation; strategy implementation; and control and evaluation. The proposed model is structured through the primordial factors of the solidarity economy, as well as the obstacles that ITCPs face in elaborating and implementing strategic planning, and how to strategically manage the incubated enterprises. In this way, the model developed intends to channel the efforts adopted by the ITCP with the incubated enterprises, demystifying the obstacles listed by the ITCP's and with the diversity of the incubated enterprises, considering the incubation criteria that best fit the incubated ones.

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

Resumen

Este estudio plantea proponer un modelo para la gestión estratégica de las incubadoras tecnológicas de las cooperativas populares. Se trata de una investigación de carácter cualitativo, clasificándose en cuanto a propósitos como prescritiva ya que promueve soluciones y respuestas directas al problema planteado o puede aún prescribir un modelo teórico ideal para delimitar conceptos. Se utilizaron los resultados de una investigación de campo, en la que se emplearon entrevistas semiestructuradas, ya que las entrevistas revelaron la falta de literatura sobre la gestión estratégica en el ITCP. Los entrevistados de la investigación fueron los coordinadores de las incubadoras tecnológicas de las cooperativas populares del Estado de Paraíba. El resultado fue un modelo de gestión estratégica de los ITCP

dividido en seis etapas, a saber: modelo de gestión participativa; entorno de los ITCP; planificación participativa; formulación de la estrategia; aplicación de la estrategia; y control y evaluación. El modelo propuesto se estructura a través de los factores primordiales de la economía solidaria, así como de los obstáculos a los que se enfrentan las ITCP para elaborar y aplicar la planificación estratégica y cómo gestionar estratégicamente las empresas incubadas. Así, el modelo desarrollado pretende canalizar los esfuerzos adoptados por la ITCP con las empresas incubadas, desmitificando los obstáculos enumerados por las ITCP's y con la diversidad de las empresas incubadas, teniendo en cuenta los criterios de incubación que mejor se adaptan a las mismas.

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

1. Introdução

O desenvolvimento da economia mundial vem sendo fortemente influenciado pela consolidação do paradigma técnico-econômico, o qual a socialização econômica leva o setor produtivo a um esforço crescente pela competitividade (Ribeiro et al., 2005). Diante disso, a exploração do desenvolvimento socioeconômico nacional e regional impulsiona o desenvolvimento de estratégias para apoiar os processos de aprendizagem e inovação. (Abrantes & Cândido, 2022). Ou seja, 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, (Zouain & Silveira, 2006).

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

Diante disso, Teixeira et al., (2010) profere que 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.

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 o 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.

Diante disso, 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. Segundo 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 inovações tecnológicas no campo econômico social. Além das incubadoras de empresas de base tecnológicas, há também as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP), as quais, em sua maioria, presentes nos centros universitários incubam empreendimento 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. Acredita-se que esta pesquisa tenha caráter contributivo, pois disponibiliza às incubadoras de economia solidária um modelo para sua gestão estratégica que permita aos empreendimentos incubados maior eficiência e sustentabilidade em seus negócios. Portanto, o

estudo tem por objetivo propor um modelo para gestão estratégica de incubadora tecnológica de cooperativa populares, o qual beneficiará as ITCPs e seus empreendimentos.

2. Metodologia

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 (González-Rey, 2010).

Diante do exposto, esta pesquisa é classificada enquanto aos fins como 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). Como a abordagem prescritiva é complexa, ela identifica e diagnóstica o problema, pois propõe soluções para ele (Bonat, 2009).

Optou-se por uma pesquisa de campo, na qual se utilizou da entrevista semidireta (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 adotada nesta pesquisa foi formada por trinta e cinco questões abertas, onde os entrevistados tinham liberdade de se expressarem livremente.

Os entrevistados da pesquisa foram os coordenadores das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. 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.

3. Resultados e Discussão

3.1 Modelo para Gestão Estratégica de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

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

Desta forma, propõe-se um modelo à gestão estratégica para ITCPs dividido em seis etapas, são elas: (1) modelo de gestão participativo; (2) ambiente da ITCP; (3) planejamento participativo (4) formulação da estratégia; (5) implementação das estratégias; e (6) controle e avaliação. A Figura 1 mostra os passos a ser seguido na elaboração e implementação do modelo para ITCP.

Figura 1 - Modelo para Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares.



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.1 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, 2022).

A equipe de autogestão da ITCP deve analisar os seus principais *stakeholders*, pois assim construirá a missão da incubadora com critérios de avaliação firmada nos seus colaboradores, através desses critérios a ITCP firma um controle dos seus principais construtores do ambiente favorável para os empreendimentos incubados.

O ponto principal em 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 formular a visão, a missão, os valores e os objetivos da incubadora.

3.1.1.1 Visão

Visão é a aptidão em enxergar. Ao tratar-se de uma organização, fala-se da habilidade de olhar para o futuro e possuir a capacidade de enxergar as oportunidades a longo prazo. Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2012, p.17) “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Ou seja, o planejamento estratégico se torna falho quando as empresas não têm uma visão a longo prazo, com isso não consegue elaborar metas e objetivos claros, não compreende o que os clientes desejam e subestima a concorrência (Santos et. al, 2016).

Levando em conta a grande importância das ITCPs 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 da 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 implantando pela organização.

3.1.1.2 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 & Parnell (2007), a missão é formulada em termos bastante genéricos, contendo menção aos clientes, funcionários, parceiros e investidores. A sua definição é importante para elaborar os propósitos, direcionar o foco e orientar as ações que levam a tomada de decisão dentro da organização (Baena; Sousa & Melo Júnior, 2022).

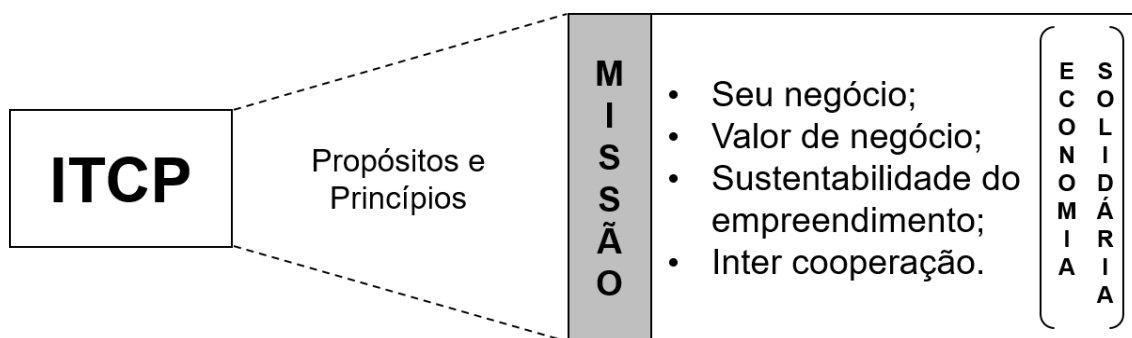
Estabelecer a missão organizacional é importante para a administração de qualquer negócio, porque uma missão formalmente bem escrita facilita o sucesso da organização a tomar importantes decisões (Certo & Peter, 2010). Ainda, podemos acrescentar que, a administração estratégica começa a partir da elaboração da missão, pois ela transmite o seu propósito em longo prazo (Barney & Hesterly, 2017).

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

- Qual é a razão de existir da ITCP? A ITCP existe para que e para quem? 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 sustentável?

Segundo Oliveira (2014), a missão apresenta um horizonte no qual a organização decide atuar. Por isso, as ITCPs devem delinear em suas estratégias de atuação (na aplicação do processo de incubação) os pontos principais de seu horizonte. A Figura 2 apresenta alguns pontos a serem considerados.

Figura 2 - Propósitos e Princípios da Missão da ITCP.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostrado na Figura 2, o horizonte a ser seguido pela incubadora é saber qual é o tipo de seu negócio (no caso das ITCPs 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 populares e/ou os empreendimentos econômicos solidários); Inter cooperação (a rede adquirida pelos diferentes empreendimentos); e a economia solidária que fundamenta a ITCP em todos os aspectos organizacionais.

3.1.1.3 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 instruída mediante aos valores atribuídos a economia solidária (Azambuja, 2009). Promove assim, um autoconhecimento do valor aferidos a incubadora para que sejam levantados em conta no momento da incubação dos empreendimentos econômicos solidários.

Alguns fatores utilizados na construção dos valores de uma ITCP, são: (1) Autonomia; (2) Compromisso (3) Cooperação; (4) Interdisciplinaridade; (5) Justiça; (6) Respeito; (7) Sustentabilidade; e (8) Transparência, entre outros.

Diante disso, o sistema de ideias adotado 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.

3.1.1.4 Objetivos

O objetivo organizacional é o ponto central a ser atingido, pois usa de metas a serem alcançadas em um determinado período (Almeida & Almeida, 2020). 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.

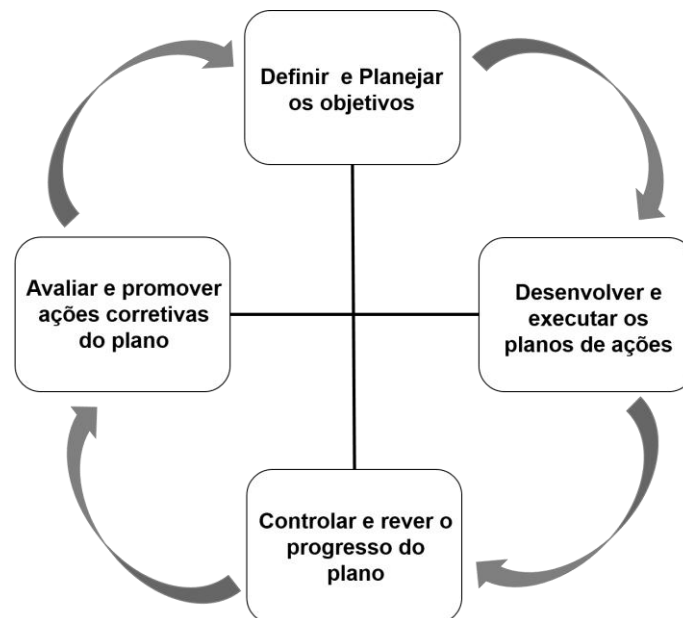
Considerando os pontos abordados por Chiavenato & Sapiro (2009), a incubadora tecnológica de cooperativas populares deve pensar e analisar os pontos essenciais que respondam e atendam as perguntas a seguir:

- 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 podem ser específicos, onde o interesse parte de um setor ou departamento (Oliveira, 2014). Segundo Barney & Hesterly (2017), os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a organização utiliza para avaliar os pontos adotados pela missão organizacional. Na Figura 3 são apresentados os processos utilizados para definir os objetivos da ITCP.

Figura 3 - Processo para a elaboração dos objetivos da ITCP.



Fonte: Elaborado pelos autores.

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 que em casos de erros a avaliação promova ações corretivas de imediato.

3.1.2 Etapa 2: Ambiente da ITCP

O ambiente da ITCP é formado pelos fatores internos e externos como qualquer organização. 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 e fracos, os quais são representados por variáveis controláveis, enquanto o ambiente externo estão as oportunidades e as ameaças, as quais são elementos não controláveis pela organização. Segundo Wright, Kroll & Parnell (2007), as organizações podem utilizar a análise *S.W.O.T* (ou seja, os pontos fortes - *Strenghts* – fracos – *Weakenesses* – as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças - *Threats*) para entender o ambiente interno e externo. Para possibilitar vantagem competitiva e minimizar as ameaças que a empresa possa vir a sofrer ao longo dos anos.

3.1.2.1 Pontos fortes (strengths)

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 pós-incubação.

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

- Estar localizada em uma Instituição de Ensino Superior -IES (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.

3.1.2.2 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 docentes e 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, é uma questão interna com possibilidade de reversão, pois está sob o domínio da organização (Fernandes, 2012).

3.1.2.3 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 órgãos governamentais e não governamentais;

- Programas de financiamento de empreendimentos econômicos solidários;
- Desenvolvimento científico através das pesquisas dos docentes e discentes.

A oportunidade, segundo Fernandes (2012), é o ambiente externo oferecido a todos os concorrentes. Ou seja, a oportunidade dentro da organização pode tomar rumos diversos, podendo estar ao mesmo tempo próxima e distante da organização, e contribui sobremaneira para o sucesso da empresa por meios de oportunidades que surgem possibilidades para atingir os objetivos constituídos pela organização.

3.1.2.4 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 para os empreendimentos econômicos solidários;
- Diminuição de bolsas de pesquisa, ensino e extensão oferecidas pelas redes de fomento das IES.

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

3.1.3 Etapa 3: Planejamento Participativo

A administração estratégica é um sistema estruturado e intuitivo que consolida os princípios, normas e funções para alcançar o planejamento, a direção, a organização e o controle dos processos futuros da empresa (Oliveira, 2011). Diante disso, o administrador conduz uma organização 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).

Diante disso, o diagnóstico feito pela incubadora a partir da visão, missão, valores, objetivos e da análise dos ambientes interno e externo, lhe garante subsídios para elaborar o planejamento estratégico, onde este é elaborado para atingir os objetivos, utilizando metas que serão cumpridas nos prazos estabelecido no plano. Para isso, o desmembramento do planejamento estratégico em tático e operacional é fundamental para que as metas sejam atingidas no tempo estipulado e determinado pela ITCP.

3.1.3.1. Planejamento Estratégico

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, 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 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 e a segunda 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 pela incubadora?
- 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 empreendimentos 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.

3.1.3.2 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.

O planejamento tático é o planejamento para médio prazo, previsto a ser executado entre dois e cinco anos nas empresas. No entanto, nas ITCPs 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.

3.1.3.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a parte da metodologia destinada aos planos de ações para alcançar as metas almejadas do planejamento tático. No caso das ITCPs, 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.

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 que pode contribuir significativamente o desenvolvimento de ações para atingir as metas.

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 inseridos. Diante disto, os empreendimentos estarão prontos para caminhar por suas próprias pernas e possuirão critérios de melhoria de seus produtos de forma coletiva e auto gestorário.

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.

3.1.4 Etapa 4: Formulação das Estratégias

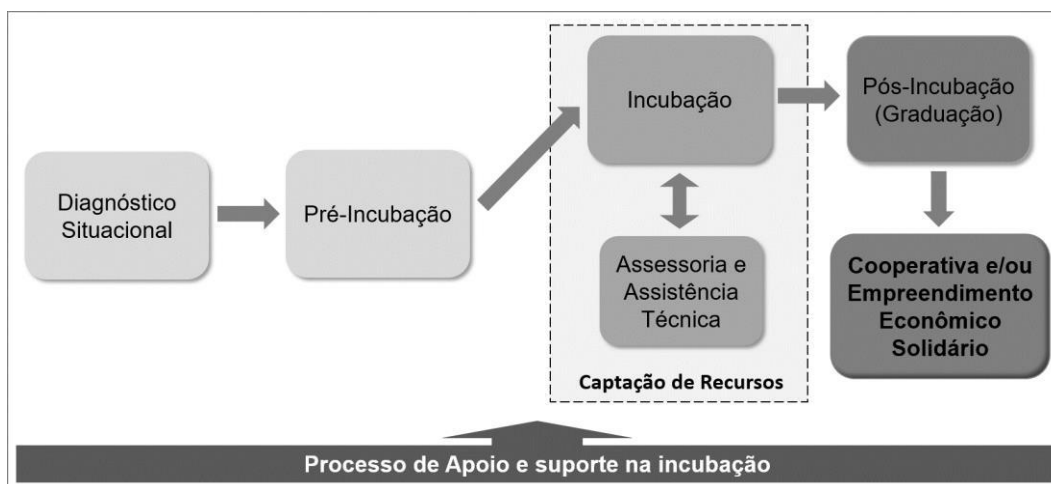
A administração estratégica é a gestão voltada para o futuro, ou seja, tem que estar bem estruturada, sistematizada, com princípios, normas e funções bem estruturados. Pode-se dizer também que é uma administração evolutiva, moderna, na qual interage e otimiza de forma eficaz os resultados planejados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

Diante disso, 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. A Figura 4 apresenta o processo proposto de incubação em uma ITCP.

3.1.4.1 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. Os passos a seguir se encontra na Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Processo de Incubação em uma ITCP.



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.4.2 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 de 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, como assessoria técnica, financiamentos, orientação na elaboração de projetos, e o empreendimento entra com a mão-de-obra e a estrutura física. Nessa fase, segue algumas ações a serem desenvolvidas:

- 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 para o 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.

3.1.4.3 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, 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).

3.1.4.4 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 a fortalecerem os empreendimentos iniciantes.

3.1.5 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.

3.1.5.1 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 planejamento estratégico (Oliveira, 2011).

A estrutura organizacional se refere às responsabilidades de todos os indivíduos dentro da organização. Nas ITCPs, a estrutura organizacional é agrupada em três níveis: (1) coordenação, (2) grupos de trabalhos, (3) assessoria e assistência técnica. Diferentemente dos níveis estruturais hierárquicos, a ITCP utiliza do organograma cíclico, onde todos são responsáveis pela autogestão da incubadora.

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, 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.

3.1.5.2 Princípios da Economia Solidária

Os princípios econômicos solidários são partes de resgate das lutas históricas dos trabalhadores em defesa da dignidade humana em contrapondo a exploração do trabalho escravo. 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 & Sechim (2010) abordam os dez princípios que norteiam a economia solidária, os quais são:

1. **Autogestão:** 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:** força de transformação estrutural das relações econômicas, onde trata a democratização do trabalho através da economia solidária;
3. **Cooperação:** 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;
5. **Valorização da Diversidade:** reconhecimento do lugar produtivo da mulher e a valorização das diversidades religiosas, étnicas e orientação sexual;
6. **Emancipação:** contribuições adquiridas pelos sujeitos, como bens materiais e simbólicos, os quais, juntos à economia solidária, emancipam e libertam;
7. **Valorização do Saber Local:** respeito pelos saberes locais, considerados como valores integrantes na cultura do saber local e na tecnologia popular;
8. **Valorização da Aprendizagem:** forma permanente do processo de construção e mudanças necessárias às práticas solidárias e continuada;
9. **Justiça Social:** honestidade na forma de produzir, comercializar, consumir, financiar e desenvolver tecnologias, com vistas a promover o bem-viver da distribuição de riquezas socialmente produzidas, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana;
10. **Cuidado com o Meio Ambiente:** forma que os empreendimentos econômicos solidários devem preocupar-se, pois além da eficiência econômica e dos benefícios materiais que produzem, buscam a eficiência social, pondo a relação harmoniosa da natureza em função da vida e o 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.

3.1.5.3 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* (1844).

Na formação das cooperativas surgiram princípios cooperativista, os quais foram baseados no estatuto da cooperativa de consumo de *Rochdale*, 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 (Coop, 2022). 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, 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;*
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;*
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, 2022).

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.

3.1.6 Etapa 6: Controle e Avaliação

O controle e a avaliação devem ser realizados nas cinco etapas anteriores, desde a elaboração até a implementação do planejamento estratégico. 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.

Pode-se dizer que o 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.

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.

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 ITCPs 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 & Norton (1997) estruturaram o *Balanced Scorecard* a partir dessas quatro perspectivas.

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 no processo de incubação seja desenvolvido com êxito e agilidade na tomada de decisões.

3.1.7 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 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 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.

4. Considerações Finais

Para que o modelo seja bem-sucedido as ITCPs devem seguir os princípios pressupostos da economia solidária, a qual deve ser a principal diretriz que norteia a execução do modelo proposto. Para isso, a ITCP deve possuir um modelo de gestão que seja auto gestor, fazendo com que seja elaborado o planejamento estratégico, tático e operacional de forma democrático.

A cooperação entre a ITCP e os empreendimentos deve ser o fator primordial para que os produtos das cooperativas e empreendimento econômicos solidários sejam de qualidade e tenham sustentabilidade no mercado. Por isso, é importante que a ITCP mostre aos incubados a importância das pessoas, ou seja, elas são mais importantes que qualquer lucro.

A ITCP deve valorizar a diversidade deixando quaisquer pré-conceito, valorizando o trabalho da mulher, as diferenças religiosas, étnicas e orientação sexual, pois, a incubadora deve ter consciência da emancipação dos bens materiais e simbólicos. 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.

Diante disso, a valorização do aprendizado é um fator importante na construção de mudanças permanentes e nas práticas solidárias de forma contínua. Pois os incubados devem saber 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.

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

Este trabalho limitou-se na proposta do modelo, por isso, como sugestão cabe as pesquisas futuras a implementação do modelo à gestão estratégica nas ITCPs, onde possam testar a credibilidade e aceitabilidade da presente proposta, podendo assim, obter ajustes compatíveis com a realidade das incubadoras e dos incubados. Como também realizar novas pesquisas sobre gestão estratégica nas ITCPs em outros estados brasileiros.

Espera-se que este estudo possa servir de referência para o desenvolvimento novas pesquisas sobre o tema relacionada à gestão estratégica e estratégias de incubação de empreendimentos econômicos solidários pelas ITCPs, e principalmente contribuir para o reconhecimento e importância de um sistema de gestão estratégico visando atender às necessidades das incubadoras junto aos empreendimentos incubados e às comunidades por elas beneficiados.

Agradecimentos

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPS pelo investimento feito ao meu estudo de pesquisa. E ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE.

Referências

- Abrantes, D. K. D. S., & Cândido, G. A. (2022, setembro) Ciência, Tecnologia E Inovação: Proposição de um conjunto de indicadores aderentes ao contexto brasileiro. *Anais do 46º Encontro da ANPAD, on-line*. <http://www.anpad.org.br>
- Almeida, M. I. R. & Almeida, F. R. (2020). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas no Excel*. (4a ed.), Atlas.
- Aranha, J. A. S. (2003). *Modelos de incubadora*. – Brasília: InfoDev Incubator Support.
- Azambuja, L. R. (2009). Os Valores da Economia Solidária. *Sociologias*, (21), 282-317. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100012>.
- Baena, S. C. P., Sousa, A. L., & Melo Junior, G. (2022). Gestão Social Sustentável: missão e estratégia em busca de um alinhamento. *Research, Society and Development*. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33702>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. (5a ed.), Pearson Prentice Hall.
- Bonat, D. (2019). *Metodologia da Pesquisa*. (3a ed.), IESDE Brasil S. A. 132p.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (2010). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. (3a ed.), Pearson Education do Brasil.
- Chiavenato, I. (2022). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente na moderna administração das organizações*. (10a ed.), Elsevier.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2009). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. (2a ed.), Elsevier.
- Coop - Portal Cooperativismo Financeiro. (2022). *Os sete princípios do cooperativismo*. <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>

- Fernandes, D. R. (2012) Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas*, 13(2). <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2012v13n2p%25p>.
- 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). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigma, Estratégias e métodos*. (2a ed.), Saraiva.
- González-Rey, F. (2010). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2012). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.), Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. (19a ed.), Campus. p. 344.
- Lechat, N. M. P. & Barcelos, E. S. (2008). Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Revista katalysis*, 11(1). <https://www.scielo.br/j/rk/a/bkC35nr8pjTjcj4TZ9PMpbn/abstract/?lang=en>.
- Lopes, M. A. Alves, M. C. P. L.; Silva, S. F. & Batista, Y. C. (2017). Metodologia de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: Uma experiência pública. *Mundo do trabalho contemporâneo*, 1(1). <https://periodicos.unb.br/index.php/mtc/article/view/7247>.
- 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.
- Ribeiro, S. A.; Andrade, R. M. G. & Zambalde, A. L. (2005). Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cad. EBAPE.BR*, 3, 01-14. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000500010>
- Santos, B. M., Niederauer, G., Godoy, L. P., Moro, M. F., & dos Reis, C. C. C. (2016). Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância desempenho e critério-processo. *Exacta*, 14(4), 619-634. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v14n4.6566>.
- Schmidt, A. B.; Lima, S. O. S. & Sechim, W. Z. (2010). *Economia solidária: caderno pedagógico educandas e educandos* – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. 128 p.
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. (3a ed.), Alas.
- Teixeira, G. M., Silveira, A. C., Bastos Neto, C. P. S. & Oliveira, G. A. (2010). *Gestão estratégica de pessoas*. (2a ed.), Editora FGV.
- Wright, P.; Kroll, M. J. & Parnell, J. (2007). *Administração estratégica: conceitos*. Atlas.
- Zouain, D. M. & Silveira, A. C. (2006). Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. *Cad. EBAPE.BR*, 4(3) 01-14. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000300009>