

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA  
SOCIAL SITUADA NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE – MINAS GERAIS**

**JENNIFFER LAIZE PEREIRA**

**TRBALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

**JULHO, 2019**

**JENNIFFER LAIZE PEREIRA**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA  
SOCIAL SITUADA NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE – MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto – campus João Monlevade como requisito parcial pra obtenção de título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientador:** Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves  
**Coorientadora:** Viviane da Silva Serafim

**JOÃO MONLEVADE**

JULHO, 2019

P436p

Pereira, Jenniffer Laize .

Proposta de planejamento estratégico para uma incubadora social situada na cidade de João Monlevade - Minas Gerais [manuscrito] / Jenniffer Laize Pereira. - 2019.

59f.:

Orientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves.

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc<sup>a</sup>. Viviane da Silva Serafim Serafim.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Incubadoras de empresas. 3. Extensão universitária. I. Alves, Jean Carlos Machado. II. Serafim, Viviane da Silva Serafim. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU: 005.21

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)





#### ATA DE DEFESA – ATV030

Aos 11 dias do mês de Julho de 2019, às 16:28 horas, na sala 3403 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna **Jennifer Laize Pereira**, Matrícula **13.2.4582** sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Dr. Jean Carlos Machado Alves, MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro, Aline Mara Alves Soares e Vivane da Silva Serafim.

A aluna apresentou o trabalho intitulado: **“PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA SOCIAL SITUADA NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE – MINAS GERAIS”**. A comissão examinadora deliberou, pela:  Aprovação; ou  Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: \_\_\_\_\_; ou  Reprovação com Ressalva, com prazo para marcação da nova banca de: \_\_\_\_\_; ou  Reprovação do(a) aluno(a), com a nota 9,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da Resolução COEP 05/2018 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 11 de Julho de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Jean Carlos Machado Alves  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Viviane da Silva Serafim  
Coorientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup> Aline Mara Alves Soares

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro

  
\_\_\_\_\_  
Jennifer Laize Pereira

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por guiar meus caminhos e instruir meus pensamentos. A minha família, especialmente à minha mãe e ao meu pai, por toda dedicação, paciência, sempre me incentivando a lutar pelos meus sonhos e acreditando no meu potencial.

Aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado e compartilharem comigo momentos inesquecíveis.

Aos professores, em especial ao Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves e a Viviane da Silva Serafim por todos os ensinamentos. Me sinto extremamente honrada por ter sido orientada por pessoas como vocês.

Aos membros da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP - INCOP, pela oportunidade concedida para a realização desta pesquisa.

Agradeço também a minha instituição, por ter me dado à chance e todas as ferramentas necessárias para concluir esse ciclo.

## **EPÍGRAFE**

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.”

Anatole France

## RESUMO

As organizações enfrentam incertezas que podem influenciar no seu desenvolvimento/crescimento. Em vista disso, como forma de propor planos ou ações de contingência que visem mitigar os efeitos e as implicações provindos de acontecimentos incertos, o presente trabalho tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma incubadora social situada na cidade de João Monlevade – Minas Gerais. Para tanto, foi realizado o levantamento de referências teóricas com assuntos pertinentes ao estudo para ampliar a compreensão do tema proposto e orientar a elaboração do planejamento estratégico. Também, buscou-se conhecer a incubadora, seus principais objetivos, desafios e metas através de entrevistas semiestruturada com alguns membros docentes e discentes pertencentes a incubadora. Ao final, foram selecionados dois problemas que de acordo com os integrantes são os mais prejudiciais a organização estudada e elaborado estratégias buscando minimizá-los/ eliminá-los. Ressalta-se a importância do planejamento estratégico para as organizações, visto que auxilia na identificação de informações sobre o ambiente em que estão inseridas e norteia as ações dos membros visando alcançar os objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, Extensão.

## **ABSTRATC**

Organizations face uncertainties that may influence their development / growth. Therefore, as a way of proposing contingency plans or actions aimed at mitigating the effects and implications of uncertain events, the present work aims to develop a strategic planning proposal for a social incubator located in the city of João Monlevade - Minas Gerais. To this end, a survey of theoretical references with subjects relevant to the study was conducted to broaden the understanding of the proposed theme and guide the preparation of strategic planning. Also, we sought to know the incubator, its main objectives, challenges and goals through semi-structured interviews with some faculty members and students belonging to the incubator. In the end, two problems were selected that according to the members are the most harmful to the organization studied and strategies designed to minimize / eliminate them. The importance of strategic planning for organizations is emphasized, as it helps in identifying information about the environment in which they operate and guides members' actions to achieve organizational goals.

**Keywords:** Strategic Planning, Technological Incubator of Popular Cooperatives, Extension.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Práticas de extensão .....	16
<b>Quadro 2</b> - Matriz SWOT .....	44
<b>Quadro 3</b> - Ficha INCOP.....	47

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Interligação entre o ensino, pesquisa e extensão .....	15
<b>Figura 2 -</b> Síntese do planejamento estratégico segundo Oliveira .....	25
<b>Figura 3-</b> Classificação da pesquisa .....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AME - Associação Maria Efigênia

ASSUME- Associação dos Usuários no Serviço de Saúde Mental

ATLIMARJOM - Associação dos Trabalhadores da Limpeza e Reciclagem de Materiais Recicláveis

BANPOPE - Banco Popular do Pequeno Empreendedor

EcoSol – Economia Solidária

FBES - Fórum Brasileiro de Economia Solidária

GTD - Getting Things Done

ICEA – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas

INCOP – Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP

ITCPs – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MEC – Ministério da Educação

PNI - Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas

PROEX- Pró-Reitoria de Extensão

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos .....	11
1.2 Justificativa .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Instituição de Ensino Superior .....	14
2.2 Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares .....	17
2.3 Economia Solidária .....	20
2.4 Autogestão .....	22
2.5 Planejamento Estratégico .....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	28
4 UNIDADE DE ANÁLISE: A INCOP.....	30
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
5.1 Apresentação do planejamento estratégico .....	33
5.2 Missão, visão e valores .....	33
5.3 Avaliação do ambiente externo .....	38
5.4 Avaliação do ambiente interno.....	40
5.5 Desenvolvimento de estratégia .....	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem buscado várias estratégias para superar os desafios no contexto socioeconômico em que o país se encontra. Dessa forma, têm surgido atividades sejam formais ou informais com o propósito de geração de ocupação e renda em vários setores da economia.

Diversas ações têm sido desenvolvidas para tentar auxiliar na sobrevivência dessas experiências tais como incubadoras, principalmente, de empresas ou atividades sociais. As incubadoras de empresas são entidades que auxiliam micro e pequenas empresas a gerenciarem seus negócios através do assessoramento.

Segundo Dornelas (2002), uma incubadora de empresa é um mecanismo - mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc. - de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), através da orientação prática e profissional. Assim, as incubadoras incentivam e estimulam o desenvolvimento dos empreendimentos incubados/ associados, até que eles adquiram maior maturidade para atuar no mercado.

Por outro lado, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), trabalham para afastar a invisibilidade de grupos sociais excluídos econômica e socialmente. De acordo com o Estatuto da Rede de ITCPs, (1999), as ITCPs se manifestam como contribuintes de um processo educativo para a cooperação e a autogestão, estabelecendo-se como projetos, programas ou órgãos das Universidades com o propósito de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares e da Economia Solidária (EcoSol). Desta forma, há uma troca de conhecimento entre alunos, professores, técnicos e a sociedade.

Todas as organizações precisam de uma estratégia para se manterem vivas, e não é diferente com as ITCPs. A estratégia pode impulsioná-la a alcançar suas metas de forma mais rápida, bem como minimizar os recursos utilizados para este fim. O planejamento estratégico permite que a organização administre seus recursos (pessoas, tempo, equipamentos etc.), com enfoque no longo prazo, ou seja, para alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, o planejamento estratégico é a elaboração de um plano almejando a eficácia da utilização dos recursos disponíveis a fim de alcançar os objetivos dos empreendimentos. Segundo Silva, Pastor e Stábile (2015), o planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade alcançar os objetivos organizacionais desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos. Consiste, então,

em analisar criticamente os cenários e traçar as estratégias, planos e diretrizes a serem seguidas pelas organizações buscando tornar real a sua visão.

As incubadoras podem apresentar diversos problemas, como o mau gerenciamento, a falha na comunicação, escassez de recursos (equipamentos, materiais, pessoas), fragilidade da cultura organizacional dentre outros. Esses problemas podem ser minimizados/eliminados através de uma estratégia eficaz, que considera os desafios a serem superados pela incubadora e as metas que visam ser atingidas.

Desta forma, fazer um planejamento estratégico para uma incubadora social é de extrema importância para fortalecer o movimento de suporte a organizações incipientes ligadas a ações sociais. Este planejamento estratégico pode propiciar as incubadoras melhor assessoria aos empreendimentos incubados, pois através de um melhor gerenciamento da incubadora pode-se melhorar o gerenciamento das organizações.

O planejamento estratégico também é considerado como um importante instrumento para a gestão estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2001). Segundo Brodbeck (2001), este instrumento permite analisar as relações entre a empresa e o seu ambiente, identificando os principais objetivos, as políticas e as estratégias que a nortearão, e também o uso e disponibilização dos recursos para a implementação de programas aplicáveis na corporação. Portanto, pode se dizer que o planejamento estratégico provavelmente permitirá que os membros da incubadora a conduzam de maneira consciente, conhecendo o cenário em que estão inseridos e quais as metas a serem alcançadas.

Visto que o planejamento estratégico consiste em uma análise crítica dos cenários e, organiza e programa a realização das estratégias, estruturando planos de ações, planos de contingência e etapas a serem cumpridas e monitoradas ao longo do processo de execução das estratégias, chega-se à questão problema do trabalho: Como o planejamento estratégico pode auxiliar o processo de gestão de uma incubadora de empreendimentos solidários?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP do campus em João Monlevade/ MG como forma de auxiliar na sustentabilidade de suas ações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o histórico e o cenário atual do laboratório de extensão;
- Identificar e analisar os objetivos da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários;
- Analisar as possíveis ferramentas de planejamento estratégico que poderiam ser aplicadas no laboratório de extensão;
- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico com base nas informações coletadas;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Há uma clara consciência da importância do planejamento estratégico para as organizações de todos os portes e setores, uma vez que é um processo gerencial que impulsiona as organizações na direção certa. Segundo Schermerhorn Jr *et. al* (1999), o planejamento estratégico auxilia os gerentes de todos os tipos de organizações à apresentarem um melhor desempenho devido ser orientado para criar um senso de direção (resultados), assegurar que as coisas mais importantes sejam prioritárias, ajudar a alocar recursos para melhor utilização (vantagem) e evidenciar possíveis problemas e oportunidades (mudanças).

Diante disso, observa-se a necessidade da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP em elaborar um planejamento estratégico, para saber onde a mesma se encontra nesse cenário universitário e quais são suas perspectivas futuras, por exemplo, para 2 anos. Sem esse planejamento poderá ter dificuldade em direcionar suas ações e conhecer o cenário em que a mesma está inserida, visto que no desconhecimento de cenário ao seu redor, implica em não compreender seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

As atividades realizadas na incubadora são de natureza extensionista e, portanto, integram a universidade com a comunidade. A INCOP busca ajudar no desenvolvimento dos empreendimentos incubados até que esses adquiram maior maturidade para gerenciarem suas atividades no mercado formal. Desse modo, um melhor gerenciamento do laboratório de extensão também pode ser o diferenciador do sucesso dos empreendimentos incubados (GUERRA, 2010).

É importante destacar a curricularização da extensão dentro das universidades, que se tornará obrigatória de acordo com a Lei 13.005/2014 do MEC, que visa incorporar 10% da

carga horária total do curso em ações de extensão. Diante disso, a incubadora poderá ser alvo do interesse da universidade e alunos atraídos por sua ação extensionista.

Este fato induz a incubadora a pensar em longo prazo. Será possível aumentar o número de membros? É possível aumentar o número de empreendimentos incubados? Os alunos que se inscrevem no processo seletivo da INCOP, estarão interessados em fazer parte da incubadora pelas atividades desenvolvidas por ela ou pela obrigatoriedade das ações extensionistas? Essas são algumas questões que a incubadora terá que refletir.

Em vista disso, o planejamento estratégico poderá auxiliar a INCOP fazendo com que priorize os aspectos mais relevantes com ênfase em minimizar suas fraquezas e potencializar suas oportunidades. Além, de aumentar a probabilidade de alcançar objetivos e metas estabelecidas, assim como superar os desafios através da análise dos riscos e incertezas associados ao processo de gestão e decisão da incubadora.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se refere às bases teóricas sob as quais foi desenvolvido o trabalho, constituída dos temas Instituição de Ensino Superior, Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, Economia Solidária, Autogestão e Planejamento Estratégico.

### 2.1 Instituição de Ensino Superior

A relevância da educação superior deve ser avaliada em termos da concordância entre o que a sociedade espera da instituição e o que a instituição realmente faz (UNESCO, 1998). Sob o prisma socioeconômico e cultural, pode-se observar que a educação tem um papel importante no desenvolvimento de uma nação. Há uma necessidade de formar profissionais competentes em um mercado de trabalho competitivo e com um pensamento crítico a respeito da realidade em que se encontram.

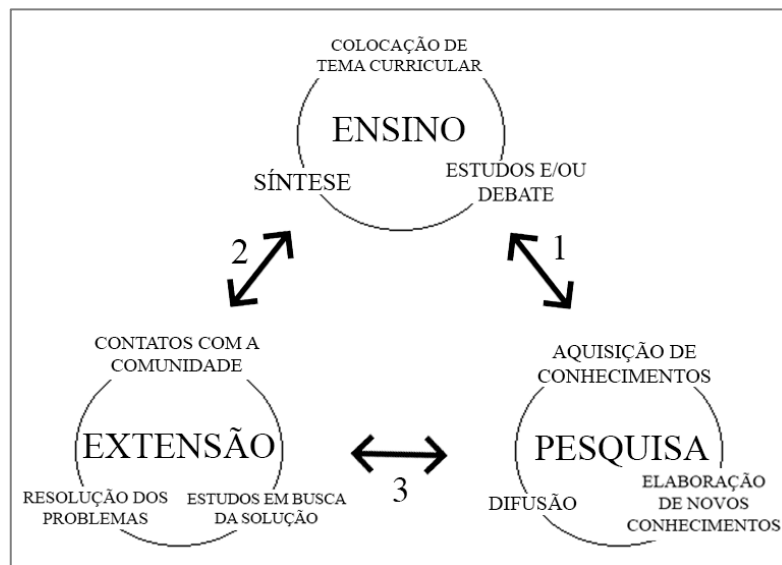
O sistema de ensino superior brasileiro relaciona-se com a sociedade por meio de múltiplos canais: a formação de docentes e profissionais para a educação básica, o desenvolvimento de atividades de extensão, como também, através de interações diversas com as empresas (SOARES *et al.*, 2002). É fundamental que o estudante saia da universidade com o máximo de aprendizado possível, pois tem enormes responsabilidades na formação das gerações (SANTOS, 1998 *apud* JÚNIOR 2008).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) - (Lei nº 9.394/96), a educação superior tem por finalidade estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo formando diplomados aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira. Além de incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e tecnologia, e criação e difusão da cultura, e desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

Conforme Oliveira Fialho (2010), a universidade tem como objetivo principal a produção de conhecimento, transformando este conhecimento por meio da formação, em instrumentos que buscam melhorar as condições de vida da população na sociedade mediante a pesquisa, o ensino e a extensão de forma integrada. O ensino é o conhecimento disseminado pela universidade, a pesquisa é o ensino como forma de criação de novos conhecimentos e a extensão é a interação da universidade com a comunidade gerando novos saberes (OLIVEIRA FIALHO, 2010). A coexistência desses três eixos deve possibilitar aos alunos durante a graduação uma boa formação para o seu futuro profissional (ASSIS e ARAÚJO, 2011).

Conforme Moraes (1998), pode se dizer que o ensino é “oxigenado” pela pesquisa, que carece da extensão para divulgar seus conhecimentos à comunidade, e a extensão por sua vez, necessita dos conteúdos do ensino e da pesquisa para diagnosticar e oferecer soluções. A pesquisa carece do ensino e da extensão para difundir e aplicar sua produção. Portanto, há uma indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como apresentado na figura 1.

**Figura 1- Interligação entre o ensino, pesquisa e a extensão**



Fonte: Mesquita Fialho (1996)

Conforme observado na Figura 1, para Mesquita Fialho (1996), a associação entre ensino e pesquisa configura o ensino como fonte de criação de novos conhecimentos que evolui para a pesquisa (1). A interligação entre ensino e extensão retrata a assimilação do tema curricular, e a síntese de conhecimento produzindo potencial para contribuir com a comunidade (2), levando, portanto, a ação. Considerando o ensino e a pesquisa como partes integrantes deste processo, a extensão (3), proporciona um campo de experimentação ao entrar em contato com a comunidade na busca de conhecimentos para a resolução dos problemas.

Segundo Schmitz *et al.* (2015), existem desafios nas atividades de ensino, pesquisa e de extensão nas universidades brasileiras. No ensino, o desafio é fazer com que novas e inovadoras metodologias e ambientes de ensino sejam criados no sentido de tornar o ensino pertinente para aluno. Na pesquisa, o desafio é fazer com que sejam desenvolvidos conhecimentos aplicáveis e necessários para desenvolver sócio e economicamente o entorno

das universidades. E na extensão o desafio é criar meios que realmente possibilitem a extensão do conhecimento, fazendo com que ocorra o desenvolvimento econômico e social e ofereça uma formação mais ampla ao aluno. O quadro 1 apresenta algumas práticas de extensão.

**Quadro 1- Práticas de extensão**

<b>Práticas de Extensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Prestação de Serviços</b>	É a forma como a universidade procura atender as demandas através de atividades de ensino, pesquisa, consultoria, assistência técnica e profissional, utilizando a disponibilidade de seus recursos humanos e matérias, em parcerias com entidades públicas ou privadas, por meio de convênios, acordos, contratos ou outros instrumentos legais e recebendo a devida contrapartida pecuniária para ressarcimento de seus custos e captação de recursos para o fomento de suas atividades.
<b>Assistência Técnica</b>	É a forma como a universidade busca atender às necessidades da comunidade, ou à demanda específica, por meio de atividades técnicas especializadas, sem contrapartida pecuniária, pois utiliza a disponibilidade de seus recursos humanos e materiais.
<b>Ensino de Extensão</b>	Atividades desenvolvidas sob formas de

	<p>programas de educação continuadas, cursos ou apresentações de palestra, conferências, discursos em eventos (encontros, congressos, simpósios, jornadas, colóquios, oficinas de trabalhos, seminários, ciclos de palestras, convenções, debates ou outros), estágios curriculares.</p>
<b>Difusão Cultural</b>	<p>Atividades desenvolvidas sob forma de exposições, espetáculos, recitais, exhibições, concertos, performances ou audições de cunho científico, tecnológico, desportivo, filosófico, social, educacional, artístico e cultural.</p>

Fonte: Ênio (2003)

Desta forma, nota-se que a extensão vai além dos muros da universidade, envolvendo alunos, professores e pesquisadores com a comunidade. Para Thiollent (2000), na extensão as pessoas atendidas não são vistas como simples público-alvo, mas como atores em suas situações de vida e em suas interações com os grupos universitários. A partir disso, discentes e docentes podem se interessar em produzir ou acompanhar cursos ou projetos de pesquisa que auxiliem à sociedade.

Assim, observa-se a importância das instituições de ensino superior para a formação de profissionais qualificados que buscam contribuir para o avanço da ciência, tecnologia e sociedade. Não formando apenas profissionais que reproduzem fórmulas, métodos e conceitos, mas sim, que refletem, questionam e inovam.

Uma das manifestações da extensão dentro das universidades é por meio das incubadoras, que visa o desenvolvimento de organizações ou grupos auxiliando-os no gerenciamento de suas atividades. E, desta forma, os atores incubados poderão ter maior possibilidade de desenvolvimento e consolidação de suas ações.

## 2.2 Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

As incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento das organizações, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. No Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas (PNI), mantido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) (2003), define-se incubadora como um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de organizações, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disto, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica dentro dessas organizações.

Desta forma, as incubadoras são vistas como elemento eficaz de promoção do espírito empreendedor entre acadêmicos/pesquisadores/alunos, tornando possível maior intercâmbio e transferência de tecnologia entre universidades/centros de pesquisa e empresas (FURTADO, 1998). Para Guerra (2010), as incubadoras atuam com um duplo propósito, na formação dos estudantes, por meio da vinculação do ensino, da pesquisa e da extensão, e no auxílio aos empreendimentos.

Conforme o MCT (1998), as incubadoras podem ser de três tipos:

- **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica:** É a incubadora que recebe empresas em que produtos, processos ou serviços são gerados em decorrências de pesquisas aplicadas, e a tecnologia representa alto valor agregado.
- **Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais:** É a incubadora que recebe empresas relacionadas aos setores tradicionais da economia, contando com tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. É essencial estar comprometida em se adaptar/ inserir ou desenvolver novas tecnologias.
- **Incubadora de Empresas Mista:** É a incubadora que abriga tanto companhias de base tecnológica, quanto de setores tradicionais.

Acrescentando a visão do MCT (1998), o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), inclui cinco tipos:

- **Incubadora de Empresa de Agronegócio:** É a incubadora que abriga empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, e possuem unidades de produção externas à incubadora, desfrutam da incubadora para atividades direcionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aperfeiçoamento da gestão empresarial.

- **Incubadora de Cooperativa:** É a incubadora que abriga por aproximadamente dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município.
- **Incubadora de Empresa Cultural:** É a incubadora de empresas em que tenham a arte e a cultura como valor relacionado aos seus produtos. Essas incubadoras apresentam negócios relacionados à arte e a cultura regional, gerando trabalho e renda alternativa.
- **Incubadora de Design:** É a incubadora que abriga empreendedores e/ou empreendimentos relacionados diretamente ao segmento de *design*.
- **Incubadora Social:** É a incubadora que apoia empreendimentos provenientes de projetos sociais, em que o conhecimento é de domínio público e atende à demanda de emprego/renda e melhoria da qualidade de vida da comunidade.

A partir dessas definições pode-se inferir que as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), são incubadoras que abrigam empresas em que os produtos, processos ou serviços são gerados a partir de pesquisas aplicadas envolvendo projetos sociais. Segundo Fraga (2012), as ITCPs são grupos de professores (as), estudantes e funcionários (as) que atuam em conjunto com grupos populares, organizados juridicamente em cooperativas, associações ou grupos informais, geralmente inseridos na Economia Solidária (EcoSol), com intuito de assessorá-los em suas atividades de produção, comercialização e de organização política.

Para Oliveira Fialho (2010), as incubadoras sociais devem prestar serviços necessários para o início, desenvolvimento e/ou reciclagem de cooperativas, empresas autogestionárias ou grupo de trabalho associativo tendo sempre em vista as iniciativas da EcoSol. Nota-se que as incubadoras visam desenvolver tecnologias sociais como projetos e programas para dar suporte à formação e ao desenvolvimento de coletivos populares.

Alinhando-se a esse raciocínio Eid (2002), cita que as incubadoras universitárias sociais apresentam 4 objetivos principais, a saber:

- Incentivar a formação de empreendimentos de economia solidária – associações e cooperativas populares urbanas e rurais, bem como empresas autogestionárias - como alternativa para a geração de trabalho, renda e redução da exclusão social;
- Produzir, disseminar e transferir conhecimentos sobre Economia Solidária, tornando-o disponível à Sociedade;

- Capacitar multiplicadores para a difusão e desenvolvimento de conhecimentos produzidos na universidade visando a criação de assessoria aos empreendimentos solidários;
- Inserir nos programas institucionais da universidade, de forma indissociada, em nível de pesquisa, ensino e extensão, os valores e objetivos da Economia Solidária;

A partir desses objetivos, observa-se que há um ganho não somente para as organizações que têm a possibilidade de crescer devido ao suporte recebido, mas também, um ganho aos alunos, que têm a oportunidade de atuarem e contribuírem com a sociedade aplicando conceitos, modelos e ferramentas adquiridos no ambiente acadêmico. Além, de aprenderem as necessidades, anseios, aspirações e saberes da comunidade, e produzir, disseminarem e transferirem os conhecimentos sobre Economia Solidária.

### **2.3 Economia Solidária**

A concepção de Economia Solidária foi constituída pouco depois do estabelecimento do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção (SINGER, 2002). Portanto, surgiu como reação às injustiças praticadas pelos que estimulam o desenvolvimento capitalista, ressaltando a valorização do ser humano e não do capital.

A Economia Solidária busca dentro da realidade existente formas de alternativas de desenvolvimento econômico baseado em valores mais humanos, na busca da autonomia dos grupos que a praticam, em práticas sociais e ambientais sustentáveis (MENDONÇA; RUAS; COSTA, 2012). Para Gadotti (2009, p 13), a EcoSol é:

Antes de tudo um processo contínuo de aprendizado de como praticar a ajuda mútua, a solidariedade e a igualdade de direitos no âmbito dos empreendimentos e ao mesmo tempo fazer com que estes sejam capazes de melhorar a qualidade de seus produtos, as condições de trabalho, o nível de ganho dos sócios, a preservação e recuperação dos recursos naturais colocados à sua disposição.

Portanto, a EcoSol pode ser vista como um outro modo de produção cujo os princípios são mais solidários, ressaltando-se a valorização do trabalhador e do meio ambiente. Lisboa (2005, p 109), afirma que a expressão economia solidária designa inúmeras experiências:

Incluem formas diversas de agricultura familiar; assentamentos do MST; empresas industriais ou rurais recuperadas por meio da autogestão; cooperativas; redes de catadores e recicladores; redes nacionais e internacionais de comércio justo; incubadoras de empresas; cooperativas populares; inúmeras experiências de finanças solidárias; clubes de trocas e as economias indígenas e dos quilombos.

Em vista disso nota-se que configura um campo amplo que apresenta grande diversidade. Em uma definição detalhada, Singer descreve a Economia Solidária como:

[...] um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles – essa é a característica central. E a autogestão, ou seja, os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada sócio, cada membro do empreendimento tem direito a um voto. Se são pequenas cooperativas, não há nenhuma distinção importante de funções, todo o mundo faz o que precisa. Agora, quando são maiores, aí há necessidade que haja um presidente, um tesoureiro, enfim, algumas funções especializadas, e isso é importante sobretudo quando elas são bem grandes, porque aí uma grande parte das decisões tem que ser tomada pelas pessoas responsáveis pelos diferentes setores. Eles têm que estritamente cumprir aquilo que são as diretrizes do coletivo, e, se não o fizerem a contento, o coletivo os substitui. É o inverso da relação que prevalece em empreendimentos heterogestionários, em que os que desempenham funções responsáveis têm autoridade sobre os outros. (SINGER, 2008, p.289).

Portanto, a Economia Solidária pode ser vista como uma nova forma de organização do trabalho que propicia ao operador contribuir com ideias, sugestões, críticas e até mesmo ter o direito ao voto. Segundo Tygel (2011), a EcoSol pode ser definida em três dimensões: econômica, cultural e política.

**Economicamente**, é um jeito de fazer a atividade econômica de produção, oferta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na cooperação.

**Culturalmente**, é também um jeito de estar no mundo e de consumir produtos locais, saudáveis, da economia solidária, que não afetem o meio-ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas.



**Politicamente**, é um movimento social, que luta pela mudança da sociedade, por um desenvolvimento construído pela população a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental e dos direitos humanos.

De acordo com Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES, 2016), as práticas da EcoSol são pautadas em um desenvolvimento sustentável circular e inclusivo, no qual o ser humano é o centro, e seguem os seguintes princípios: Autogestão; Solidariedade; Democracia; Cooperação e Respeito ao meio ambiente. Estes são princípios indispensáveis para que ocorra um desenvolvimento sustentável, que precisa ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

As ITCPs aspiram às iniciativas da Economia Solidária, isto é, apresentam como política a solidariedade, democracia, cooperação e respeito ao meio ambiente. Também podem apresentar a autogestão como forma de gerenciamento, desta forma todas as decisões são tomadas em assembleias e é necessário que todos os sócios estejam cientes do que acontece no grupo e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema.

## **2.4 Autogestão**

De acordo com Singer (1998), a autogestão surgiu como uma construção societária e teórica que almejava a radicalização da democracia, visando substituir a democracia formal por uma democracia real, permanente e cotidiana. Esta substituição se daria através de um governo direto dos trabalhadores na empresa, o que, ainda, constitui o problema central a ser equacionado em muitas empresas autogestionárias.

O termo autogestão significa literalmente administrar, gerir a si mesmo, do grego *autos* (si mesmo) e do latim *gest-o*, (gerir), mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem uma chefia (LECHAT, 2008). Desta forma, diz-se autogestionária, a organização cujos sócios são os trabalhadores e cujos trabalhadores são os sócios, isto é, não há uma hierarquia na tomada de decisões. Portanto, há um poder horizontalizado em que os membros possuem o mesmo poder de voto.

Vieira (2006), conceitua autogestão como um modelo de organização em forma de empreendimento coletivo, onde os colaboradores interagem nas atividades produtivas, de serviços e administração com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio e ao relacionamento social das pessoas diretamente envolvidas. Logo, os “operários” não executam apenas o trabalho braçal, executam também o gerenciamento do empreendimento.

Nas organizações autogeridas as tomadas de decisões ocorrem de forma democrática, ou seja, não há um padrão, conforme explicita Faria e Cunha (2011, p. 3) “A autogestão implica em reduzir ao máximo os níveis hierárquicos na organização, para que as relações em seu interior sejam horizontalizadas”. Desta forma, todos têm direito ao voto e o processo decisório ocorre de forma democrática.

Conforme citado no tópico anterior, as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares podem ser autogestionárias, o que permite afirmar que todos os membros possuem os mesmos direitos e podem contribuir com sugestões, críticas, ideias e desta maneira, o modelo gerencial tende a ser dinâmico. Neste modelo de gerenciamento, alinhar os pontos de vistas dos membros direcionando-os para alcançar as metas e objetivos pré-estabelecidos é fundamental, em vista disso, um planejamento estratégico pode auxiliar essas organizações.

## **2.5 Planejamento estratégico**

Para Pasquale (2012, p. 98), planejamento “é o processo de elaborar o plano, que é o documento escrito”, e estratégia, “consiste nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos”. Portanto, o planejamento estratégico pode ser definido como a elaboração de um plano (ação/resposta) da organização para as mudanças dos ambientes em que se encontram, considerando os objetivos organizacionais.

Segundo Silva (2015), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades do ambiente. Logo o planejamento estratégico significa planejar de modo que a organização descubra e aproveite as oportunidades do ambiente em que está inserida de maneira mais inteligente e compatível com seus recursos.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que deve integrar a direção estratégica, as metas estabelecidas e seus respectivos recursos, para que elas caminhem alinhadas e consigam observar as oportunidades do mercado (LAS CASAS, 2006). Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência (OLIVEIRA, 2007). Assim, o planejamento estratégico coaduna a situação real da organização, recursos disponíveis e objetivos para estabelecer ações em momentos de incertezas.

Em concordância com esta visão Pereira (2010), assegura que planejamento estratégico é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos

(incompetências) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o intuito de elaborar estratégias e ações estratégicas. Esta análise é conhecida como análise *SWOT* ou análise FOFA, que permite a organização conhecer o ambiente no qual está inserida.

De acordo com Araújo e Schwaborn (2013), o termo FOFA é originado da sigla em inglês “*SWOT*”, que significa *Strengths* (Forças – pontos fortes internos da organização, que podem ser potencializados); *Weaknesses* (Fraquezas – pontos fracos internos do empreendimento que devem ser eliminados ou minimizados); *Opportunities* (Oportunidades – condições externas que se aproveitadas, beneficiam a organização) e *Threats* (Ameaças - condições externas que podem, quando não minimizadas ou impedidas, influenciar negativamente no empreendimento). Desta forma a análise engloba as atividades dentro da própria organização e considera todos os processos a ela relacionados.

Na concepção de Fernandes (2013), perceber as características internas e externas do sistema em que uma empresa se encontra é algo primordial para a tomada de decisões de gestores, seja de micro e pequenas empresas ou até mesmo das grandes corporações. Agregando a essa visão Araújo e Schwaborn (2013), afirmam que a análise *SWOT* considera o planejamento da situação como um todo, oferecendo uma ampla avaliação e tendências, positivas ou negativas, que garantem um direcionamento à correção de problemas, ao beneficiamento das vantagens e ao olhar de metas futuras. Sendo assim, possibilita a organização desenvolver as competências fundamentais para alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos.

Oliveira (2007, p. 37) define a análise *SWOT* da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). 2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. 3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. 4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Posto isso, essa ferramenta proporciona um direcionamento para o planejamento estratégico, que permite através das avaliações internas e externas da organização observar as forças e oportunidades para que sejam potencializadas e identificar os pontos fracos e

ameaças para que sejam neutralizados. Desse modo, os dados levantados podem ser utilizados com a finalidade de verificar as necessidades do empreendimento e auxiliar na formulação do planejamento estratégico.

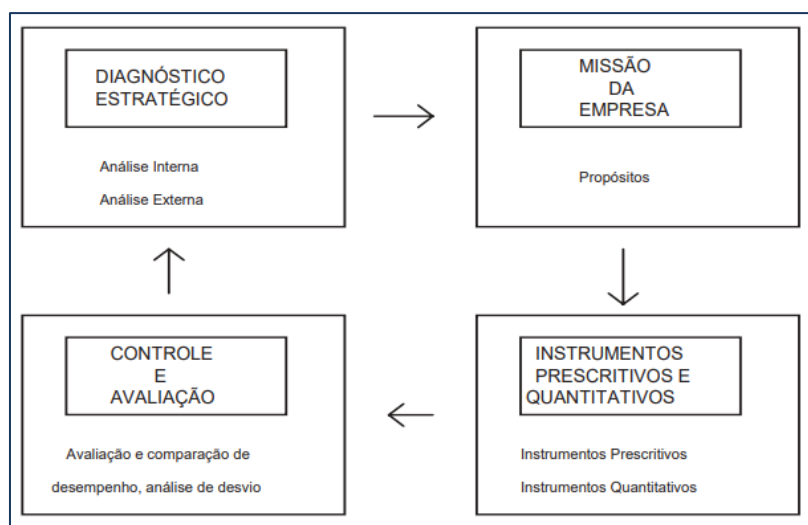
Assim, como para as empresas, o planejamento estratégico também é fundamental para as incubadoras, pois possibilita que essas tomem decisões assertivas e conheçam o cenário no qual estão inseridas. Para Bryson (1988), o planejamento estratégico pode contribuir com as organizações sem fins lucrativos por proporcionar:

- Pensar de forma estratégica;
- Direcionar ações;
- Tomar decisões pensando em suas consequências;
- Desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- Controle das atividades;
- Resolver problemas;
- Melhorar desempenho;
- Ações eficazes em imprevistos;
- Desenvolver trabalho em equipe.

Entretanto, não existe uma metodologia universal para o planejamento estratégico posto que as organizações variam de tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais (BARBALHO, 1997). Algumas das metodologias de planejamento estratégico existentes são abordadas por autores tais como de Oliveira (1993), Morais (1992) e Bryson (1989). Estas metodologias foram desenvolvidas para empresas que possuem fins lucrativos.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993), foi desenvolvida a partir de trabalhos e contatos realizados junto a empresas e consultores organizacionais durante eventos e trabalhos de consultoria no Brasil. Sendo composta por 4 pilares: Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e o Controle e avaliação, conforme mostra a figura 2.

**Figura 2 - Síntese do planejamento estratégico segundo Oliveira**



Fonte: Oliveira (1993)

Conforme visto na figura 2, o diagnóstico estratégico representa a primeira etapa, onde se analisa a empresa interna e externamente. Na segunda fase se define a missão, que visa caracterizar o propósito da organização. Na terceira etapa do modelo se indica os instrumentos para análise da situação real da instituição. E por fim, na fase quatro, verifica-se a implementação das ações estabelecidas, com o objetivo de controlar e avaliar o desempenho das mesmas.

Ao mesmo tempo em que as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares possuem similaridades com as empresas tradicionais, também possuem peculiaridades que as diferem, como, por exemplo, a avaliação de seus resultados. Logo, essas metodologias teriam que ser adaptadas para a elaboração do planejamento estratégico.

Apesar de várias buscas foram encontradas duas metodologias referentes à modelos de planejamento estratégico para entidades do terceiro setor, sendo elas a de Bryson (1988) e Oster (1995). Para Bryson (1988), o planejamento estratégico em organizações que não visam lucro consiste em oito etapas:

- 1- Esclarecimento e acordo do planejamento estratégico: Nesta etapa é esclarecido o que é o planejamento estratégico e realizado um acordo referente à sua inicialização. Deverá também, ser definido o tempo dedicado, a época de realização e o apoio necessário.

- 2- Identificação e esclarecimento dos mandatos. É definido o que a organização pode ou não fazer, atendendo às regulamentações, a legislação, estatutos e contratos, ou seja, delimitar seu campo de ação.
- 3- Definir missão e valores – Desenvolver e esclarecer missão e valores da organização. O que sugere que se faça um análise de quem são os seus stakeholders e quais são as suas expectativas, de forma a contemplá-los na declaração da missão.
- 4- Avaliação ambiental externa- Nesta fase se estuda o ambiente externo, a fim de identificar as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta.
- 5- Avaliação ambiental interna - Essa etapa visa identificar os pontos fortes e fracos, ao longo do seu processo considerando os recursos organizacionais (*inputs*), a estratégia vigente (processos) e o desempenho (*outputs*).
- 6- Identificação das questões estratégicas relevantes: Nesta fase se identifica as principais variáveis e fatores que a influenciam na organização, considerando os averiguados nas etapas anteriores.
- 7- Desenvolvimento de estratégia. Nesta etapa, as estratégias são desenvolvidas para lidar com as questões identificadas no passo anterior.
- 8- Descrição da organização no futuro. Esta é a etapa final (e nem sempre necessária) no processo, a organização descreve como deve ser implementada com sucesso as suas estratégias. Esta descrição é a "visão de sucesso" da organização.

Embora a metodologia de Oliveira (1993) e a de Bryson (1988), apresentem características distintas e são empregados em organizações com finalidades diferentes, pode-se observar que possuem similaridades, tais como, análise interna e externa da organização, definição da missão do empreendimento e o desenvolvimento da estratégia. Portanto, dependendo da organização, essas metodologias podem ser adaptadas e se complementarem, e assim, utilizar etapas das duas metodologias para a elaboração do planejamento estratégico. É importante ressaltar que a sequência de passos é diferente, e a liderança no processo da metodologia de Oliveira (1993) é realizada pela gerencia, enquanto no modelo de Bryson (1988), o planejamento estratégico é elaborado por todos os membros da organização.

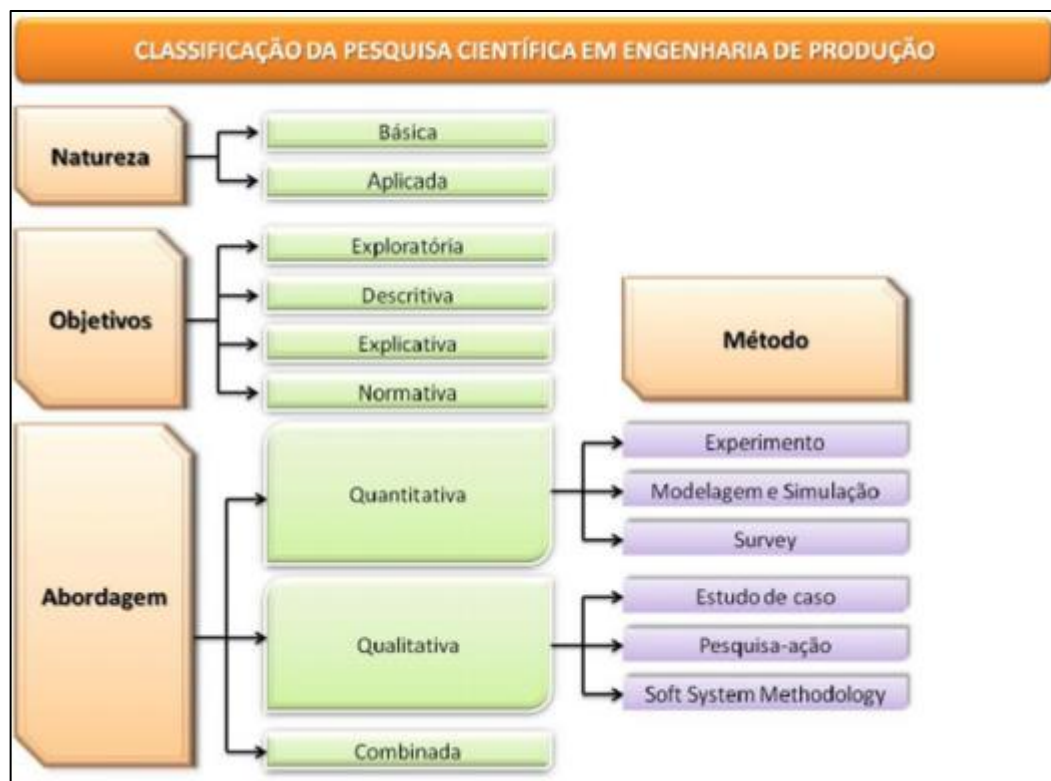
Tendo em vista todas as definições e conceitos citados/descritos ao longo do referencial teórico, verifica-se a importância do planejamento estratégico para as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e a utilização de outras ferramentas tais como a

análise SWOT que propiciam melhor eficiência dos resultados. O planejamento estratégico pode auxiliar na identificação de informações sobre a organização e nortear as ações dos membros visando alcançar as metas e objetivos organizacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa utilizada na área da Engenharia de Produção pode ser classificada quanto à natureza, objetivo, abordagem e método. Conforme mostra a figura 3:

**Figura 3: Classificação da pesquisa**



Fonte: Turrine e Mello (2011)

A presente pesquisa caracteriza-se em relação a sua abordagem como qualitativa, devido aos seus resultados serem através da percepção e análise do laboratório de extensão da UFOP. Esta análise tem como foco um caráter subjetivo, estudando a incubadora e seus processos.

A pesquisa qualitativa visa obter uma melhor visão do contexto do problema (MALHOTRA, 2002), e lida com interpretações das realidades sociais (BAUER, 2017). A escolha desta abordagem se deve ao propósito do estudo, que foi compreender o laboratório de extensão, seu processo gerencial e organizacional e a partir disto, elaborar a proposta de planejamento estratégico.

Com relação aos métodos técnicos, o trabalho é um estudo de caso que teve por base a pesquisa bibliográfica objetivando consolidar os passos para elaboração do planejamento estratégico. De acordo Pizzani *et al* (2012), entende-se por pesquisa bibliográfica a



revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o estudo, sendo realizada a partir do levantamento de referências teóricas, como livros, artigos científicos, periódicos entre outras fontes.

A partir desses fundamentos, selecionou-se a metodologia Oliveira (1993) e a de Bryson (1988), para nortear a proposta de planejamento estratégico. A metodologia de Oliveira (1993), foi escolhida por apresentar as quatro macro etapas bem definida, diagnóstico estratégico, propósito da organização, implementação do plano e controle dos resultados, que segundo Mintzberg (2004), são a base do planejamento estratégico. Já a metodologia de Bryson (1988), foi eleita por ser direcionada a instituições sem fins lucrativos e devido à utilização da metodologia de Oster (1995) ser inviável, dado que a versão encontrada estava incompleta.

O levantamento das informações sobre as particularidades da INCOP ocorreu mediante ao acesso ao site da incubadora, bem como através dos documentos fornecidos pelos integrantes. Outra forma utilizada para se obter informação, foi através de entrevistas semiestruturadas com 4 discentes cujo tempo de atuação na incubadora é acima de 6 meses e 4 docentes membros da incubadora. Essas entrevistas buscaram conhecer a visão que os integrantes têm do laboratório, seus objetivos, metas, pontos fortes e fracos e conhecer as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Considerando que uma das finalidades dessa pesquisa é coletar e analisar as informações, sua natureza de estudo é descritiva. A mesma tem por objetivo descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2008).

Do ponto de vista da natureza, o estudo pode ser classificado como pesquisa aplicada, pois através das informações adquiridas foi elaborado um planejamento estratégico para a incubadora. De acordo Vilaça (2010), a pesquisa aplicada pode apresentar diversos objetivos, tais como buscar respostas e soluções para problemas, formular teorias e produzir conhecimento. Este método de pesquisa foi selecionado a fim de que as etapas do planejamento estratégico para a INCOP fossem criadas.

#### 4 UNIDADE DE ANÁLISE: A INCOP

A Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto - INCOP é um laboratório de extensão que surgiu no final de 2011, através da perspectiva da disseminação da economia solidária e da articulação entre extensão, pesquisa e ensino. Tem por objetivo, promover a incubação de grupos populares e de empreendimentos sociais oriundos das regiões no entorno do *campi* da Universidade Federal de Ouro Preto segundo os princípios da economia solidária.

Inicialmente foi criada com uma proposta *multicampi* atuando em Mariana, Ouro Preto e João Monlevade. Posteriormente, em 2016, foram encerradas as atividades nos outros campi devido a falta de recursos humanos e financeiros, restando apenas, as atividades no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA, em João Monlevade.

Atualmente, a INCOP é composta por uma equipe multi e interdisciplinar composta por cinco docentes e por quatorze discentes dos cursos engenharia de produção, engenharia da computação e sistema de informação ofertados no ICEA. Cada membro que faz parte da INCOP tem suas ações e funções direcionadas pelo regimento interno da incubadora. Nele também, estão pautados todos os trabalhos, bem como suas ações, seus objetivos e a forma com o trabalho deve ser desenvolvido.

Neste regimento, há divisão de três grupos na INCOP, que são chamados de módulos, sendo eles: Comissões, Grupos de Trabalho e Projetos.

O módulo de Comissões se refere a todo controle organizacional interno da incubadora e se divide em oito submódulos:

- Comissão de Projetos – É a comissão responsável pela pesquisa de editais para a captação de recursos e elaboração de projetos para os anos subsequentes;
- Comissão de Compras – É responsável pela aquisição e checagem dos materiais que chegam na INCOP, bem como realização dos orçamentos;
- Comissão de Comunicação – É responsável pela laboração e divulgação de informativos periódicos que tratem sobre as atividades desenvolvidas pela INCOP;
- Comissão de Infraestrutura- É responsável por adequar e organizar os espaços de reuniões, bem como dos recursos tecnológicos utilizados em apresentações, palestras e demais atividades da incubadora;
- Comissão de Estudos - É responsável pelo preparo das bibliografias, materiais para estudo e discussão das formações realizadas, assim como, auxílio na elaboração de materiais para os cursos de formação de multiplicadores;

- Comissão de Administração - É responsável pela organização de relatórios da incubadora, controle de dados dos membros e auxílio nas atividades das outras comissões quando solicitado auxiliando a coordenação docente;
- Comissão de Núcleo de Desenvolvimento Tecnológico - É responsável pela manutenção do *site* da incubadora, capacitações das comissões, avaliação dos equipamentos eletrônicos disponíveis e identificação das demandas por soluções tecnológicas nos empreendimentos assessorados e na Incubadora;
- Comissão de Adaptação de Novos Membros - É responsável por apresentar e introduzir os novos membros à realidade da INCOP, assim como, articular metodologias que facilitem e melhorem o seu período de adaptação.

O outro módulo, o dos Grupos de Trabalho, especifica a relação dos membros da INCOP com os empreendimentos incubados. E deste modo, se divide de acordo com a quantidade de empreendimentos ligados à incubadora. No período desta pesquisa (01/07/2018 a 29/06/2019) a INCOP atende a cinco empreendimentos:

- Associação Maria Efigênia (AME) - Apesar de realizar outras ações sociais como doação de cestas básicas, roupas e móveis, seu trabalho tem como foco a produção de multimistura que auxilia no processo de suplemento alimentar;
- Associação dos Usuários no Serviço de Saúde Mental (ASSUME) - Busca a luta anti-manicomial e a inserção de seus usuários em âmbito social. É uma associação sem fins lucrativos que oferece aos usuários o espaço de convívio e terapias ocupacionais, como oficinas de pintura e artesanato;
- Associação dos Trabalhadores da Limpeza e Reciclagem de Materiais Recicláveis (ATLIMARJOM) - A principal atividade econômica do empreendimento é a coleta, triagem e venda de materiais coletados na cidade de João Monlevade;
- Banco Popular do Pequeno Empreendedor (BANPOPE) – É uma associação de crédito e poupança, desenvolvimento comunitário, social e econômico, cujo objetivo é gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis para os empreendimentos da comunidade local;
- Feira de Economia Popular Solidária (Ponto Fixo) – É uma Feira de Economia Popular Solidária do Médio Piracicaba, cuja intenção é gerenciar a criação de uma Feira em João Monlevade que consiga expor produtos advindos da Economia Solidária de empreendimentos dos 17 municípios do Médio Piracicaba.

E por fim, o módulo de Projetos, em que cada membro tem a função de acompanhar o andamento do projeto em que faz parte. Neste módulo que são desenvolvidos projetos de extensão com o intuito de divulgar e fomentar a filosofia da economia solidária na comunidade, assim como, desenvolver projetos de iniciação e de reestruturação vinculados ao laboratório ou aos empreendimentos incubados. Atualmente, existem quatro projetos de extensão vigentes:

- Projeto Educação Empreendedora (2018/2019) – Visa à inserção da educação empreendedora baseando-se no empreendedorismo social e na economia solidária;
- Projeto Feira Ponto Fixo (2018/2019) - Intenciona a disseminação da economia solidária através do fortalecimento da Feira de Economia Popular Solidária do Médio Piracicaba;
- Projeto Gestão de Resíduos (2018/2019) – Busca aprimorar a metodologia de conscientização socioeconômica e ambiental em instituições de ensino, bem como, a divulgação das ações da ATLIMARJOM;
- Projeto Sempre Anjos (2018/2019) - Tem como objetivo a realização de um projeto cultural que irá fornecer, gratuitamente, aulas de música, dança e luta para pré-adolescentes de 10 (dez) a 15 (quinze) anos.

É importante ressaltar que todas as ações dos discentes são orientadas pelos professores que fazem parte do laboratório. E estes alunos, são capacitados através de seminários e oficinas presenciais, assim como, a participação em eventos científicos e acadêmicos relacionados às temáticas da incubadora.

A INCOP possui em seu princípio de atuação os valores pautados na Economia Solidária, ou seja, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, bem como, autogestão. Desta forma, o processo decisório é descentralizado, isto é, todos possuem voz ativa, e as decisões gerais são tomadas em conjunto pelo grupo, o que permite desenvolver a ideia de democracia e da economia solidária.

A dinâmica de trabalho também é discutida de forma a se buscar uma melhor satisfação de todos para realização de suas tarefas. Fato que reflete a preocupação da incubadora com relação ao bem-estar das pessoas envolvidas, tanto internamente, quanto externamente à incubadora.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos após as entrevistas com os membros do laboratório bem como a proposta de planejamento estratégico. Esta proposta foi dividida em cinco etapas, sendo elas: Apresentação do planejamento estratégico, Missão, visão e valores, Avaliação do ambiente externo, Avaliação do ambiente interno e Desenvolvimento da estratégia.

### **5.1 Apresentação do planejamento estratégico**

A primeira etapa do planejamento estratégico consistiu em sua apresentação para os membros. O intuito deste passo é esclarecer aos envolvidos o que é planejamento estratégico, para que serve e quais os benefícios de sua utilização.

Portanto, nesta primeira etapa foi apresentado o conceito de planejamento estratégico a cada um dos membros da incubadora entrevistados, bem como, a sua contribuição com as organizações sem fins lucrativos. Nesta etapa foi possível observar que todos os membros portavam um conhecimento prévio do que é planejamento estratégico, sendo assim, foi realizada somente uma breve exposição de sua definição e ressaltado algumas vantagens de sua utilização.

### **5.2 Missão, visão e valores**

A segunda etapa do planejamento estratégico busca desenvolver e esclarecer a missão, visão e valores da organização.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: ‘Aonde se quer chegar com a empresa?’ OLIVEIRA (2007, p.126).

Portanto, a definição da missão permite a organização determinar seu propósito, e assim, delimitar a sua ação. Se a missão se refere ao que a organização faz e a sua razão de existência, a visão evoca o lugar aonde se pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance (SCORSOLINI-COMIN, 2012). Desta forma a visão representa o norte que a organização deve seguir. Já, o que elas consideram como importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção? Essas são algumas das perguntas que devem ser respondidas pelos valores organizacionais

(SCORSOLINI-COMIN, 2012). Estes valores representam os princípios que nortearão as ações dos membros.

A partir desses conceitos, para se definir a missão e visão da INCOP foi analisado quem são os *stakeholders* (pessoas que tem interesse na organização) e quais são as suas expectativas, de forma a contemplá-los em suas declarações. As respostas serão apresentadas atribuindo-se A1 à A4 para os alunos e P1 à P4 para os professores.

A1	<i>“Os empreendimentos incubados e os stakeholders dos empreendimentos, que de forma indireta também são stakeholders... A própria faculdade né, por causa do laboratório mesmo de extensão... e a prefeitura, que sempre ajuda (auxilia os empreendimentos através de parcerias com eles).”</i>
A2	<i>“A Instituição de ensino que apesar de a gente tá ligada instituição de ensino ela tem grande poder sobre nossas ações”.</i>
A3	<i>“As partes interessadas são os Empreendimentos econômicos solidários no qual a gente trabalha e os da região também ...As partes interessadas seriam os alunos, escrever projetos artigos periódicos e essas coisas .. A universidade, ela exerce uma certa força aqui para gente”</i>
A4	<i>“Stakeholders externos, desde organizações públicas e privadas como, por exemplo, a prefeitura né?! Como que a prefeitura é um stakeholders da INCOP? Porque a prefeitura é parceira em vários empreendimentos ... Algumas fundações que tem parcerias com alguns tipos de empreendimento é um stakeholders, não diretamente vinculado a INCOP... Diretamente a gente tem o principal stakeholders externos, que são os Empreendimentos”</i>
P1	<i>“O nosso principal stakeholders, claro, são os empreendimentos. Eles são os principais. Também tem os alunos das escolas municipais que a gente trabalha com esses alunos, conscientizando esses valores da economia solidária, dando palestra sobre economia solidária e cooperativismo e associativismo”.</i>

P2	<i>“Stakeholders também é o próprio governo, o governo é um outro stakeholders importante”.</i>
P3	<i>“ Temos vários... a prefeitura, a sociedade, a universidade, o governo.”</i>
P4	<i>“ Os principais são os empreendimentos incubados e os alunos.”</i>

Tendo em vista esses depoimentos, foi possível determinar quem são as principais partes interessadas da incubadora e projetar o que cada uma dessas partes pode desejar.

- Alunos: Adquirir e compartilhar os conhecimentos, como forma de crescimento pessoal e profissional;
- Empreendimentos: Auxílio técnico e administrativo até que consigam autonomia para atuarem no mercado.
- UFOP: Desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada, através da incubadora.

O próximo passo foi, considerando quem são os *stakeholders*, refletir sobre qual o principal objetivo da incubadora.

A1	<i>“Auxiliar os empreendimentos sociais dentro da cidade, melhorar as questões sociais da cidade e aí entra todo o caráter, como que eu posso dizer, social mesmo. Das ações que ela faz, porque todas as ações dela tem caráter de melhoria do meio social onde está inserida.”</i>
A2	<i>“Proporcionar que os empreendimentos que fazem parte consigam se desenvolver de maneira mais sustentável.”</i>
A3	<i>“Promover a incubação segundo os princípios da economia solidária de grupos</i>

	<i>populares e dos empreendimentos sociais econômicos solidários”.</i>
A4	<i>“Alunos aplicarem os conhecimentos que eles adquirem dentro da faculdade na comunidade local, mas de forma a beneficiar a comunidade não financeiramente, lucrativamente, mas de uma forma social. Da comunidade receber alguma coisa. A INCOP veio para ajudar os pequenos e as pequenas associações.”</i>
P1	<i>“Promover um ensino, pesquisa e extensão de forma a atender, por exemplo, internamente os stakeholders... tornarem futuros profissionais mais humanos, mais responsáveis socialmente. Esse seria um dos objetivos internos, o outro objetivo é contribuir com a comunidade, na qual ela está inserida .... Contribuir com o entorno da Universidade quando eu falo isso, não só esse daqui, geográfico, mas o município né?! Então, promover a promoção da cidadania, um resgate da cidadania dessas pessoas né?! Do município que às vezes são invisíveis para algumas pessoas ou para algumas entidades. A gente tenta auxiliar e trabalhar principalmente a questão do protagonismo dessas pessoas, seja protagonismo social, protagonismo econômico e protagonismo político.”</i>
P2	<i>“Promover o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos incubados.”</i>
P3	<i>“Promover o desenvolvimento sócio-econômico local e promover essa formação humana e ética dos futuros profissionais.”</i>
P4	<i>“Disseminar a ideia de economia solidária, tanto nos empreendimentos, tanto no projeto de extensão. Para que algumas pessoas possam se desenvolver tanto de forma política, quanto de forma social e econômica também.”</i>

Pelos depoimentos, nota-se que os membros consideraram importantes três aspectos: A troca de conhecimento entre a incubadora e os empreendimentos, a promoção dos princípios da Economia Solidária e contribuir com o entorno da universidade. Desta forma, a proposta de missão e visão elaborada para a INCOP sugere-se como:



**Missão:** *Apoiar grupos sociais e empreendimentos sociais e solidários em seu desenvolvimento, através da pesquisa, ensino e extensão de forma integrada, seguindo os princípios da Economia Solidária.*

**Visão:** *Ser referência como incubadora tecnológica de cooperativas populares na região do Médio Piracicaba, gerando ações e organizações sustentáveis e promovendo a cooperação entre universidades e a sociedade.*

Após o levantamento dos objetivos, os membros entrevistados foram questionados sobre quais valores consideravam essenciais para a INCOP.

A1	<i>“Deveria existir aqui dentro da INCOP comprometimento, autogestão solidariedade.”</i>
A2	<i>“Espírito de solidariedade, querer ajudar o próximo.... empenho dedicação e as coisas que estão ligados a esse primeiro”.</i>
A3	<i>“Os valores da economia solidária são os que a gente tem que trazer para o laboratório, autogestão é um valor, proatividade é outro valor, dedicação, responsabilidade também que é outro valor, a gente exerce várias atividades ao mesmo tempo então tem que ter responsabilidade.”</i>
A4	<i>“Altruísmo é o principal, para termos sim, o amor ao próximo. E o respeito e a empatia também são fundamentais”.</i>
P1	<i>“Os valores da economia solidária , quando a gente fala dos valores da economia solidária a gente tá falando a questão da cidadania, da autogestão, da responsabilidade social, do associativismo, cooperativismo. Seja recuperar a diversidade, outra coisa que a gente tem discutido bastante, é a questão da diversidade é importante né?! Esses valores, a ética e a responsabilidade social são alguns valores que a gente promove que a gente tenta desenvolver”.</i>

P2	<i>“Responsabilidade individual de cada um.”</i>
P3	<i>“Autogestão...Respeito...Proatividade”</i>
P4	<i>“Os valores da Economia solidária... Cooperativismo... Associativismo... Responsabilidade social.”</i>

Por meio destas respostas, foi constatado que os membros consideram importantes os valores que promovam a empatia, a compreensão do próximo, o comprometimento com as atividades desenvolvidas no laboratório, dentre outros aspectos. Desta maneira, são sugeridos sete valores para o laboratório: Autogestão, Cooperativismo, Associativismo, Responsabilidade Social, Ética, Proatividade e Comprometimento.

Ao definir estes valores organizacionais, pretende-se que estes orientem o comportamento e atitudes dos indivíduos que fazem parte do laboratório. Porém, não menos importante do que definir, é essencial construir uma cultura de disseminação desses valores para a efetividade no gerenciamento das pessoas.

### **5.3 Avaliação do ambiente externo**

Nesta etapa foi estudado o ambiente externo, a fim de identificar as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta. Esta análise permitiu conhecer as variáveis e fatores externos que podem interferir de forma positiva ou negativa na incubadora.

A1	<i>“A UFOP é reconhecida na cidade, ela tem o nome forte dentro da cidade por tudo que ela desenvolveu ... Então isso facilita você buscar parcerias... como ameaça ....tinha a secretaria (secretaria nacional) que era totalmente responsável por essa questão da economia solidária, e aí depois a secretaria foi passada pra uma subsecretaria e atualmente é um departamento de uma secretaria, secretaria, de uma Secretaria, de um ministério lá que está vinculado à família e cidadania...Então essa mudança de ministério e uma desvalorização do</i>
----	---

	<i>movimento.”</i>
A2	<i>“Oportunidades eu acho que é a ideia de agregar outras redes de ensino a incubadora, por exemplo, alunos de fora de outras faculdades tipo Doctum(faculdade privada que tem em JM). Essas coisas, e trazer ou tentar levar a incubadora para outras cidades.”</i>
A3	<i>“Como oportunidade eu acho que seria muito bacana a gente voltar a ter esse contato com o campus de Mariana e de Ouro preto.”</i>
A4	<i>“Uma ameaça seria esse corte de verbas do governo, o empreendimento não querer fazer mais parte da INCOP, a PROEX (Pró-reitoria de extensão) não ter o mínimo de bolsa, a UFOP pode pedir a sala.”</i>
P1	<i>“Há um preconceito em relação à universidade, em relação aos estudantes por exemplo. Eu percebo que a cidade tem uma certa resistência, e isso é muito também por causa do histórico de república ouropretana acham que todas são iguais”.</i>
P2	<i>“Oportunidade temos os editais de organizações, não sei se tem como, mas poderia analisar... os congressos que a INCOP pode participar, editais, parcerias com outras incubadoras, intercambio com outras incubadoras”.</i>
P3	<i>“Uma ameaça do ambiente externo é não ter empreendimentos para incubar e não ter apoio da faculdade...e talvez a falta de alunos para participarem da INCOP”.</i>

P4	<i>“Ameaça é o corte de verbas do governo e talvez a UFOP não fornecer mais apoio à incubadora.”</i>
----	--

Pelos depoimentos, foi possível identificar alguns pontos referentes ao ambiente externo, sendo eles:

#### Oportunidades

- Expansão da incubadora para os *campi* de Ouro Preto e Mariana;
- Intercâmbio com outras incubadoras;
- Intercâmbio com outras redes de ensino;
- Parcerias;
- Editais de outras organizações.

#### Ameaças

- Desvalorização do movimento da Economia Solidária
- Preconceito da sociedade com os universitários;
- Desvinculação e falta de empreendimentos;
- Redução dos investimentos em educação por parte do governo;
- Falta de apoio de alguns setores da UFOP.

Em relação as oportunidades, percebe-se que a INCOP pode buscar parcerias com outras instituições, visto que, de acordo com alguns membros, a incubadora possui certo reconhecimento na cidade de João Monlevade. Outras oportunidades são os intercâmbios com redes de ensino e outras incubadoras, que pode proporcionar um compartilhamento do conhecimento.

Com relação às ameaças, nota-se que alguns dos pontos citados estão ocorrendo no período em que a pesquisa foi realizada tais como a desvalorização do movimento da EcoSol e a redução de verbas destinadas as instituições de ensino superior. Essas questões devem ser analisadas para que se crie uma estratégia caso venha a interferir na incubadora.

#### 5.4 Avaliação do ambiente interno

Nesta quarta etapa, buscou-se identificar os pontos fortes e fracos presentes internamente na incubadora. O objetivo desse passo é analisar os pontos que devem ser potencializados e os que devem ser neutralizados.

A1	<p><i>“Quanto as qualidades internas da incubadora, eu acho que a principal é todos termos voz ativa, que todos podem expor a ideia da mesma forma. E também a forma que a INCOP é organizada é bem bacana.</i></p> <p><i>Proporciona aos alunos a possibilidade de escrever livros, artigos, desenvolver projetos de extensão e, além disso, quem participa da INCOP tem a oportunidade de crescer tanto de forma pessoal, quanto profissional . A INCOP é uma entidade que agrega muito não só para faculdade, mas também para a sociedade.”</i></p>
A2	<p><i>“Tipo assim, fazer as atividades, realizar o projeto, essas coisas são os pontos positivos da INCOP internamente... E como negativo as vezes as pessoas não sabem que é incubadora, e a gente tá trabalhando meio que escondido ... E aí às vezes, faz com que algum empreendimento ou uma associação que tá precisando, e não sabe que tem uma que pode ajudar”.</i></p>
A3	<p><i>“Eu acho que a gente é muito amigo, sabe?! Tem o companheirismo dos membros, acredito que isso é bom. Querendo ou não tem muitas pessoas aqui na faculdade que ainda não conhece o nosso trabalho ”</i></p>
A4	<p><i>“A comunicação é um problema... e a gestão do conhecimento também é um problema, porque assim, como empresas juniores e outros projetos na faculdade, a gente tem uma alta rotatividade então a gente usa uma ferramenta dropbox para poder reduzir essa perda de conhecimento.”</i></p>
P1	<p><i>“A INCOP é uma entidade que agrega muito não só para faculdade, mas também para a sociedade... acho que os principais problemas são a falta de comunicação</i></p>

	<i>e a alta rotatividade”.</i>
P2	<i>“A INCOP tem uma biblioteca interna, só que ainda não é utilizada, não muito. E esta começando a ter uma estrutura interessante”.</i>
P3	<i>“Capital humano porque você sempre tem alunos e mesmo que todo mundo saia, todo semestre ingressa novos alunos na faculdade... Você tem um aspecto multidisciplinar”.</i>
P4	<i>“Tem alunos de cursos diferentes, isso é positivo e acredito que a falta de comprometimento que atrapalha. As vezes um pouco de saber o que é autogestão. De entender realmente como é que funciona as coisas. Isso faz com que algumas pessoas fiquem sobrecarregadas”.</i>

A partir desses depoimentos é possível detectar os seguintes pontos fortes e fracos da INCOP:

#### Pontos fortes

- União dos membros;
- Capital humano;
- Autogestão;
- Biblioteca interna;
- Equipamentos e materiais;
- Estrutura organizacional;
- Caráter multidisciplinar;
- Publicação de artigos.

#### Pontos fracos

- Falha na comunicação;
- Falta de comprometimento;
- Gestão do conhecimento inadequada;
- Sobrecarga de membros;

Alta rotatividade dos integrantes.

Como pôde ser observado, a incubadora apresenta muitos pontos fortes que devem ser mantidos e potencializados, como, por exemplo, a união dos membros. A partir dessa qualidade, pode-se reduzir alguns problemas, como conflitos internos e a desavenças.

De acordo com os membros, o fator mais crítico é a alta rotatividade dos indivíduos, que acaba interferindo na eficiência das atividades desenvolvidas, perda de conhecimento, e até mesmo na relação da incubadora com os empreendimentos. Este aspecto que deve ser analisado e minimizado.

Com base nos dados citados anteriormente e na etapa três foi elaborado o quadro 2 referente à matriz SWOT.

**Quadro 2:Matriz SWOT**

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União dos membros;</li> <li>• Capital humano;</li> <li>• Autogestão;</li> <li>• Biblioteca interna;</li> <li>• Equipamentos e matérias;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Caráter multidisciplinar;</li> <li>• Publicação de artigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha na comunicação;</li> <li>• Falta de comprometimento;</li> <li>• Gestão do conhecimento inadequada;</li> <li>• Sobrecarga de membros;</li> <li>• Alta rotatividade dos integrantes.</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da incubadora para os campi de Ouro Preto e Mariana;</li> <li>• Intercâmbio com outras incubadoras;</li> <li>• Intercambio com outras redes de ensino;</li> <li>• Parcerias;</li> <li>• Editais de outras organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvalorização do movimento da Economia Solidária</li> <li>• Preconceito da sociedade com os universitários;</li> <li>• Desvinculação e falta de empreendimentos;</li> <li>• Redução dos investimentos em educação por parte do governo;</li> <li>• Falta de apoio de alguns setores da UFOP.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A partir desse quadro, foram filtradas as influências que podem gerar maior impacto na INCOP. Para isso, foi identificado as principais variáveis e fatores que podem influenciar as atividades desenvolvidas na incubadora, considerando a análise do ambiente externo e interno.

De acordo com os depoimentos dos membros, há dois aspectos que interferem de forma negativa o ambiente interno da incubadora, a falha na comunicação e a alta rotatividade



dos integrantes. Portanto, foram escolhidos esses aspectos para serem analisados e elaborada a estratégia.

### **5.5 Desenvolvimento de estratégia**

Nesta etapa, foram desenvolvidas estratégias para lidar com as questões identificadas no passo anterior, isto é, com a falha na comunicação e a alta rotatividade dos membros, aspectos que reduzem a eficiência das ações desenvolvidas pela INCOP. Para tal fim, foram analisadas e sugeridas estratégias para cada um dos pontos fracos selecionados.

- **Falha na comunicação**

Como foi observado no depoimento dos membros, um dos mais graves problemas na incubadora em estudo, é a falha na comunicação. Esta falha gera outros problemas, tais como, conflitos internos e a sobrecarga de alguns membros.

A partir de conversas formais e informais com os integrantes, foram identificados alguns fatores que contribuem para essa falha na comunicação. Esses fatores estão relacionados com a deficiência no gerenciamento do tempo, mau uso das ferramentas de comunicação, e também, pela quantidade insuficiente de reuniões.

O gerenciamento do tempo interfere na falha de comunicação devido aos membros possuírem autonomia para se organizarem de acordo com seu tempo e demanda. Desta forma, quando o prazo para executar determinada tarefa está chegando ao fim, o membro responsável pela atividade, avisa aos demais e solicita ajuda. Fato este, que pode gerar conflitos, desavenças no grupo, além de sobrecarregar outro integrante, que idênticamente também possui outras atividades e demandas.

Outro aspecto é o mau uso das ferramentas de comunicação, isto é, algumas pessoas não são informadas em tempo hábil sobre comunicados e outras demandas. Isso pode ocorrer pelos mais variados motivos, mas de acordo com os membros, na maioria das vezes está relacionado com a cultura da pessoa de não ter o hábito de chegar constantemente as redes sociais ou outros meios de comunicação da incubadora. Entretanto, na teoria todos deveriam ter e acompanhar os meios de comunicação vinculados ou utilizados pela INCOP.

Esta falha na comunicação, também pode ser conceituada como perda de informação, ou seja, a informação é repassada, entretanto é esquecida. Sucede-se da seguinte maneira: Uma informação é repassada na reunião, porém como não é prioritária no momento e pode ser resolvida ou irá acontecer (eventos, palestras, workshops) em um intervalo de tempo maior,

os membros não a anotam e posteriormente se esquecem apesar de constar em ata. Deste modo, quando são lembrados, muitas vezes dizem que não sabiam ou esqueceram.

Outro fator citado pelos integrantes é a quantidade de reuniões ordinárias da incubadora são insuficientes pelo volume de informações que são necessárias a serem repassadas. Estes encontros ocorrem somente uma vez por semana, sendo assim, se surge uma demanda que deve ser resolvida de forma imediata entre as reuniões, há uma dificuldade para comunicar a todos.

Tendo em vista os fatos citados, sugere-se que para minimizar o problema de gerenciamento de tempo a comissão de estudos continue promovendo formação sobre o mesmo. A primeira formação ocorreu no dia 16 de maio de 2019 é de suma importância para que os integrantes consigam conciliar as atividades acadêmicas e as pessoais. É importante, que na formação seja destacado a relevância dessa administração do tempo, tanto para a incubadora, quanto para os empreendimentos incubados, visto que pode possibilitar a otimização das atividades desenvolvidas.

O método sugerido é o *Getting Things Done* (GTD), que de acordo com Sá (2017, p.1), possibilita otimizar o tempo:

O método GTD foi criado por David Allen originalmente de um material que ele havia desenvolvido para palestras e treinamentos que ministrava e que acabou se transformando em um livro. O método visa entregar um gerenciamento de tempo equilibrado com boa produtividade, bem como o desenvolvimento do processo criativo, relacionado tanto ao aspecto profissional quanto ao pessoal. O GTD é capaz de oferecer um fluxo de trabalho de alta performance (SÁ, 2017 p. 1).

Allen (2015), o dividiu em 5 etapas: capturar, esclarecer, organizar, refletir e engajar.

o método consiste basicamente em capturar todas as “coisas” que rondam a mente, sejam “coisas” a serem feitas ou algo que seja considerado útil, colocar essas “coisas” num sistema de confiança capaz de tirá-las da cabeça, se habituar a tomar decisões a respeito dessas capturas realizadas recorrendo a um sistema de “próximas ações” para executá-las em momentos oportunos, e por fim, organizar e coordenar todo o material capturado relacionando os níveis de comprometimento que eles implicam (ALLEN, 2015 p. 2).

Portanto, o método GTD permite que seja feita a gestão de tarefas, organizando-as de forma a aperfeiçoar o gerenciamento do tempo. Com a utilização desse método espera-se que os membros da incubadora aprimorem esse gerenciamento.

Outra sugestão é criar uma cultura nos membros para que verifiquem com frequências as ferramentas de comunicação da incubadora. A finalidade dessa proposta é tornar eficaz o

repassa de informações através dos meios de comunicação e com isso espera-se reduzir os efeitos da falha nas notificações, bem como, os efeitos da quantidade insuficiente de reuniões.

Definir mais um dia para ocorrer as reuniões não é viável, devido aos membros apresentarem problemas para conciliar demandas da incubadora com as demandas pessoais já que reservam tempo médio de 15 horas semanais para as atividades da INCOP. Dessa forma, sugere-se que para minimizar este problema conscientize-se os membros sobre a importância e relevância de se verificar constantemente os meios de comunicação da INCOP para todos sejam notificados em tempo hábil para realizar/participar das atividades.

Posto isso, com a utilização do método GTD e com a conscientização dos membros sobre a importância de se checar constantemente os meios de comunicação da INCOP, pressupõe-se que seja minimizada a falha na comunicação.

- **Alta rotatividade**

Por meio das entrevistas, foi identificado este outro problema presente na incubadora, a alta rotatividade dos membros. Os integrantes, ao ganhar experiências na incubadora seguem para outras oportunidades da universidade, tais como projetos, empresas juniores, diretório acadêmico ou outras atividades como estágio obrigatório e a finalização do curso.

Essa situação influencia na eficiência da gestão, pois dificulta o processo de desenvolvimento/trocas de experiências e competências entre os membros. Desta maneira, ocasiona retrabalho para seleção de novos membros e para prepará-los para as atividades de dado empreendimento. Além de interferir na gestão do conhecimento e na qualidade da assistência aos empreendimentos incubados.

Em vista disso, a fim de se minimizar/eliminar esse problema, sugere-se que seja identificado quais os principais motivos da alta rotatividade dos integrantes. Para que, posteriormente, a partir disso, sejam criadas estratégias e soluções para a causa indicada.

A ideia é, cada membro antes de se desligar da INCOP preencha uma ficha informando o motivo da saída. Essa ficha consistirá em quatro lacunas, nome, data de ingresso, motivo do desligamento e data do desligamento. Conforme o quadro 3:

**Quadro 3 – Ficha INCOP**

<b>FICHA INCOP</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Data entrada:</b>
<b>Motivo do desligamento:</b>	<b>Data desligamento:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através dessa ficha, espera-se que os dados coletados possibilitem uma análise das causas predominantes do afastamento dos membros. É importante destacar, que esse processo deve ser utilizado a longo prazo e que os resultados não serão imediatos, podendo demorar anos para uma quantidade satisfatória de informações.

Outra sugestão é que a incubadora retorne com as conversas de desligamento. Essas conversas têm como finalidade avaliar se existe alguma pendência a ser realizada e programar, para caso exista, que essas pendências sejam cumpridas. Dessa forma o membro não sairá da incubadora sem antes falar com o orientador ou coordenadores, e nessa conversa de desligamento também pode ser analisado o motivo da saída do integrante para que posteriormente sejam criadas estratégias para minimizar os possíveis impactos do desligamento.

Nesse contexto, com o objetivo de não perder-se informações devido à rotatividade dos membros sugere-se que a INCOP busque formalizar o máximo possível de experiências dos integrantes através de anotações dos acontecimentos, isto é, das palestras, *workshops*, visitas, intercâmbios, congressos, e outros envolvimento do grupo. Além de disponibilizar o contato de parceiros a todos os integrantes e descrever as etapas de cada atividade desenvolvida, para que posteriormente elas sejam realizadas da melhor forma.

Esta foi a última etapa da proposta do planejamento estratégico. É válido ressaltar, que para sua funcionalidade é necessário que todos os integrantes da INCOP, concordem com a aplicação, estejam cientes da sua implementação e cumpram com o que foi proposto pelo estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa teve como início conhecer o histórico e cenário atual do laboratório de extensão intitulado como Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto. Partindo desse princípio, foi possível conhecer a INCOP, suas atividades desenvolvidas bem como a relevância de sua contribuição para com a sociedade.

Foi observado que quanto ao levantamento de informações sobre as particularidades da incubadora, os membros foram solícitos e demonstraram interesse em contribuir com o estudo. Além de se disponibilizarem para tirar qualquer dúvida que viesse a surgir ao longo da pesquisa.

No início, este estudo foi motivado pela pergunta: “Como o planejamento estratégico pode auxiliar o processo de gestão de uma incubadora de empreendimentos solidários?” Após o desenvolvimento do trabalho, pode-se observar que o planejamento estratégico pode proporcionar agilidade na tomada de decisão, bem como consciência coletiva das metas e dos objetivos organizacionais.

Com a utilização do planejamento estratégico a INCOP pode guiar as atitudes dos membros através dos valores organizacionais, fazendo com que seus integrantes visem a um propósito. Outro benefício é a compreensão do ambiente no qual está inserido, que possibilita a incubadora conhecer e minimizar/eliminar suas imperfeições.

Como proposta para minimizar o efeito de dois problemas internos da INCOP, foram sugerido quatro ações: Promover formação sobre gerenciamento do tempo, utilização do modelo *Getting Things Done* (GTD) para otimizar o tempo, ficha da INCOP para identificar o motivo do desligamento dos integrantes, e por último, a conscientização dos membros sobre a importância de se verificar e analisar com frequência as ferramentas de comunicação da incubadora. O autor pressupõe que estas ações possam auxiliar na redução do mau gerenciamento do tempo e a alta rotatividade dos integrantes.

Foi constatada como fator limitante do estudo, a dificuldade em encontrar referências estratégicas direcionadas ao terceiro setor, uma vez que, grande parte dos estudos nessa área são direcionados a empresas privadas. Outra limitação foi a dificuldade em encontrar um horário em que todos os membros estivessem disponíveis para que a proposta de planejamento estratégico fosse elaborada coletivamente, conforme sugerido por Bryson (1988). Portanto, assim sendo, a proposta foi elaborada a partir das entrevistas individuais com alguns integrantes da incubadora.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a análise e o aprimoramento da gestão do conhecimento na INCOP. Este aprimoramento pode ocorrer através de métodos que visam minimizar as informações perdidas e facilitar a obtenção e compartilhamentos dessas informações. Outra sugestão é procurar outras metodologias de planejamento estratégico para que possam complementar as utilizadas no estudo ou que se adequem melhor ao perfil da incubadora estudada.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, D. **A arte de fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

ÂNGELO, L. B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. GELOG, 2005.

ARAÚJO, M. G. ; SCHWAMBORN, S. H. L. . A Educação Ambiental em Análise SWOT. **Ambiente & Educação** , v. 18, p. 183-207, 2013. Disponível em <https://www.seer.furg.br/ambeduc/article/viewFile/4055/2850>. Acesso em: 06 de mai. 2019.

ASSIS, R. M.; BONIFÁCIO, N. A. A formação docente na universidade: Ensino, pesquisa e extensão. **Educação e Fronteiras On-Line**, Dourados/MS, v.1, n.3, p.36-50, set./dez. 2011.

BARBALHO, C. R. S. Planejamento Estratégico: uma análise metodológica, **Inf & Inf**, Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jun. 1997.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATEMAN, T. S; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. E 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas**. Disponível em <http://www.mct.gov.br/prog/empresa/pni/>. Acesso em 12 jan 2019.

BRODBECK, Â. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para a implementação**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. **In: An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations**. London : Jossey - Bass, 1989. 117p.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

Dornelas, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

EID, F. Sobre concepção de incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária da UNITRABALHO e sobre metodologia de incubação. Texto apresentado na **Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da REDE UNITRABALHO**, São Paulo, mimeo, dezembro de 2002.

ÊNIO W. S.. **A extensão universitária: concepções e práticas**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia/ UFRGS. Porto Alegre, 2003.

FARIA, M. S.; CUNHA, G. C.. Autogestão e Economia Solidária: O desafio das Fábricas Recuperadas no Brasil. **V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**. Florianópolis/SC, 2011.

FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Digital**, Três Lagoas, v. 10, n. 1, p.1-10, 2013.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária. **Boas práticas em Economia Solidária no Brasil**, 2016. Disponível em:< <http://fbes.org.br>>. Acesso em 15 de fev. 2019.

FRAGA, L. S. et al. **Extensão e transferência de conhecimento: as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares**. 2012.

FURTADO, M. A. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil**. Brasília: Sebrae, 1998.

GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica**. Produção de terceiros sobre Paulo Freire; Série Livros, 2009.

GUERRA, A. C; PEREIRA, J. R. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: possibilidades de gestão**. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 21-40, 2010.



KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LAS CASAS, A L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LECHAT, N. MP; DA SILVA BARCELOS, E. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**. Revista katalysis, v. 11, n. 1, p. 96-104, 2008.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2019.

LISBOA, A. M.. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005.

MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília, 1998

MENDONÇA, J. C. A.; RUAS, R.; COSTA, G. P. da. Estudo da implantação de uma fábrica de sabão ecológico segundo os princípios socio-ambientais. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.10, n.3, Setembro/Dezembro – 2012.

MESQUITA F., A. Integração ensino-pesquisa-extensão. **In: SIMPÓSIO MULTIDISCIPLINAR**. São Paulo. Mesa Redonda “O Princípio da Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão”. São Paulo, SP: Universidade São Judas Tadeu, 1996, Palestra... Disponível em: <<http://www.ecientificocultural.com/ECC2/artigos/epe.htm>>. Acesso em: 5 nov 2018.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, R. M., Do planejamento estratégico à gestão estratégica. **Cadernos de Administração**, Belo Horizonte, v.1, n.1, nov. 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. . **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 286p.

OLIVEIRA FIALHO, M. A. M. B. **Cultura solidaria e cooperativas populares, Rotatividade dos sócios e desafios a autogestão**. Um estudo de caso em São Carlos. Brasil. Dissertação (Mestrado em sociologia) Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Federal Julio de Mesquita Filho, Araraquara;

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PASQUALE, P. **Comunicação Integrada de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, S; MIRANDA, É. (Org.). **Empresas de sucesso criadas em incubadoras: uma coletânea de casos**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

PONJUÁN D., G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: CECAPI, 1998.

Rede de ITCPs. Estatuto Social da Rede de ITCP (1999).

SÁ, M. A. ; Silva, A. E. B.; Oliveira, G. F.; Silveira, J. A. **O método *Getting Things Done* (GTD) e as ferramentas de gerenciamento de tempo e produtividade**. MA de Sá, AEB da Silva... - Navus-Revista de gestão e tecnologia - Senac, 2017.

SEBRAE. **Quais os tipos de incubadoras existentes?** Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&%5E%5E>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHMITZ, A. et al. A inovação e o empreendedorismo e a sua relação com o ensino, a pesquisa e a extensão nas universidades brasileiras. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, 15, 2015, Mar del Plata, Argentina. Anais eletrônicos... Disponível em:

<[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135889/101\\_00032.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135889/101_00032.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 16 fev. 2019.

SCORSOLINI-COMIN, F. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho** - PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012.

SILVA, H. H. **Planejamento estratégico de marketing**. Editora FGV, 2015.

SILVA L. A. M; PASTOR C. S. e STÁBILE S. A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Revista Unicritiba**, 2015. Disponível em: <[revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/1232/836](http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/1232/836)>. Acesso em: 11 set. 2018.

SINGER, P.; SOUZA, A. (Org.). **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Economia Solidária**. São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://scielo.br/scielo.php?pid=s0103-4014200800010002&script=sci\\_arttext](http://scielo.br/scielo.php?pid=s0103-4014200800010002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 mar.2019.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**. Rev. Estudos avançados 18 (51), 3 de julho de 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Economia Solidária** / Paul Singer – 1ª ed. – São Paulo : Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOARES, M. S. A. et. al. **A educação superior no Brasil**. Porto alegre- Brasil. Novem. 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999

THIOLLENT, M. A metodologia participativa e sua aplicação em projetos de extensão universitária. In: Thiollent, M.; Araújo Filho, T.; Soares, R. L. S. (Org.). **Metodologia e experiências em projetos de extensão**. Niterói: EduFF, 2000.p. 19-28.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURRIONI, J., MELLO, C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. UNIFEI, 2011.

TYGEL, D. **O que é economia solidária**. Fórum brasileiro da economia solidária, 2011. Disponível em: < <https://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>>. Acesso em: 20 out. 2018.

UNESCO - **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. Conferência mundial sobre educação superior. v. 14. Paris: UNESCO, 1998. Relatório final.

VIEIRA, A. L. Breve reflexões sobre a construção de cooperativas populares solidárias. **In: IV Seminário Internacional Universidade, Trabalho e Trabalhadores**. Belo Horizonte/MG, 2006.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista e-escrita: Revista do Curso de Letras da UNIABEU**, v. 1, n. 2, p. 59-74, 2010.

ZEDTWITZ, M. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 1/2, 2003.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



### TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA SOCIAL SITUADA NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE – MINAS GERAIS" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 31 de julho de 2019

Jennifer Laize Pereira



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP  
Campus João Monlevade



### TERMO DE CONFORMIDADE

Certifico que a aluna **JENNIFFER LAIZE PEREIRA**, matrícula 13.2.4582, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado ***“PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INCUBADORA SOCIAL SITUADA NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE – MINAS GERAIS”***, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

João Monlevade, 01 de Agosto de 2019.

Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves  
Orientador – DEENP/ICEA