

INCUBADORA SOCIAL: ESTUDO SOBRE OS APOIOS GERADOS NAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS FAMILIARES DO ESTADO DE SERGIPE

Vitor Hugo da Silva Vaz*

Armoni da Cruz Santos**

Iracema Machado de Aragão Gomes***

RESUMO: As incubadoras com fins sociais têm por finalidade alavancar políticas de emprego e integração socioprofissional e estimulam a autocriação de empresas. Incubadoras são movidas por duas lógicas: uma inclusão social, por outro lado, a criação de negócios. O presente estudo analisou os principais elementos geradores de impactos de uma incubadora social em cooperativas de agricultura familiar de Sergipe. Por meio da realização de um estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, foi possível constatar que a incubadora social gerou vários impactos positivos às cooperativas sergipanas, como estrutura organizacional, acesso às parcerias, cooperação, integração com centros de ciência e tecnologias, consultorias e treinamentos. É importante destacar que, em ambos os casos, a proposta metodológica ficou evidente, além de um eficiente processo de mobilização realizado pelos representantes da incubadora.

PALAVRAS-CHAVE: Incubadoras sociais; Cooperativas; Agricultura familiar.

SOCIAL INCUBATOR: SUPPORT GENERATED IN FAMILY AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE STATE OF SERGIPE

ABSTRACT: Social-based incubators support employment policies and social-professional integration, stimulating the establishment of companies. Incubators work according to two types of logic: social inclusion and the establishment of businesses. Current analysis investigates the main factors which cause great impacts of a social incubator on family agricultural cooperatives in Sergipe, Brazil. A case study, undertaken through the application of half-structured interviews, revealed that the social incubator provided several positive impacts on cooperatives in Sergipe, including organizational structure, access to joint ventures, cooperation,

* Doutorando do Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual (PPGPI/UFS), Brasil; E-mail: vitorhugovaz22@hotmail.com

** Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual (PPGPI/UFS), Brasil.

*** Doutora em Administração e Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual (PPGPI/UFS), Brasil.

integration with centers for science and technology, counseling and training. It should be underscored that in the two cases the methodological approach and an efficient process of mobilization by the incubator's representatives became evident.

KEY WORDS: Social incubators; Cooperatives; Family agriculture.

INTRODUÇÃO

A inovação é um componente estratégico para o desenvolvimento de produtos e processos em qualquer nação que deseja ser competitivo no mercado internacional. Neste contexto, a inovação tem sido amplamente aceita como fonte essencial de sucesso do negócio, de alto valor acrescentado da criação de emprego e de desenvolvimento econômico em uma nação (RATINHO; HENRIQUES, 2010; ÖZDEMİR; ŞEHİTOĞLU, 2013). Todavia, para que isso ocorra, os governos locais devem desenvolver sua capacidade de estruturar seus ambientes de inovação (MENEZES FILHO et al., 2014).

As incubadoras de base tecnológica se configuram como ferramenta eficaz e inovadora no apoio às empresas startup com uma taxa de sobrevivência superior a 80% das empresas graduadas (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2011). Todavia, o tipo de incubadora pode influenciar no desempenho de uma organização (BARBERO et al., 2012).

Neste cenário, as incubadoras de empresas possuem a função de estimular e prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo (BRASIL, 2016), possuem a missão de oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2016).

Outro tipo de incubadoras são aquelas com fins sociais que, além de servirem como alavancas da política de emprego e integração socioprofissional, estimulam a autocriação de empresas. Incubadoras são movidas por duas lógicas: uma inclusão social, por outro lado, a criação de negócios (TASKIN; RAONE; VAN BUNNEN, 2013).

Independente do tipo de incubadora, seus impactos dependem da adaptação

dos seus serviços às necessidades de seus clientes-alvo (MAS-VERDÚ; RIBEIRO-SORIANO; ROIG-TIERNO, 2015). Neste sentido, é importante que sejam realizados estudos acerca dos elementos no processo de incubação que podem influenciar as empresas (ALBORT-MORANT; OGHAZI, 2015).

É relevante destacar que existe uma limitação nos estudos sobre fatores influenciadores na gestão das empresas por incubadoras (SOMSUK; LAOSIRIHONGTHONG, 2014). Sendo assim, surge o seguinte questionamento: quais os principais elementos geradores de impactos capitaneados pelas incubadoras sociais às organizações cooperativas e associações sergipanas?

Assim, o presente estudo analisou os principais elementos geradores de impactos de uma incubadora social em cooperativas de agricultura familiar de Sergipe. Especificamente, foi realizada a caracterização da incubadora social de Sergipe, seguida da caracterização das cooperativas que passaram por processo de incubação. Por fim, foi realizado um diagnóstico sobre quais as principais ações desenvolvidas pela incubadora social nas organizações cooperativas.

2 AS INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras são mecanismos comerciais e sistemas de apoio às empresas que surgiram em todo o mundo com métodos populares para a promoção do desenvolvimento econômico, não só nos países industrializados, mas também os que buscam a industrialização (ÖZDEMİR; ŞEHİTOĞLU, 2013).

Para alcançar tal propósito, as incubadoras oferecem espaços e atendimento com a finalidade de estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico estimulando, assim, a criação e o desenvolvimento de empresas com atividades voltadas à inovação (BRASIL, 2016). Trata-se de espaços de difusão da inovação e cruciais para o desenvolvimento econômico e da competitividade (TOLA; CONTINI, 2015).

Uma das principais funções das incubadoras de empresas é o de garantir uma conexão de redes de parceiros para criar colaboração e benefícios mútuos durante o processo de incubação. Neste caso, as redes de relacionamento podem garantir

conhecimento em diferentes etapas do crescimento das empresas, competitividades e estabilidade para empresas que acabaram de nascer (ZHANG; WU; ZHAO, 2016). Em outro ponto, os gestores das incubadoras devem identificar os recursos críticos que a instituição necessita para sobreviver e disponibilizar tais recursos para melhorar os negócios (RUBIN; AAS; STEAD, 2015; HERNÁNDEZ; CARRÀ, 2016).

A concepção que as incubadoras possuem teve início nos anos de 1950, no vale do Silício, com a finalidade de apoiar empreendimentos que foram primordiais para o surgimento de tecnologias como micro-ondas, radares, sistemas de comunicação, entre outros (BRASIL, 2013).

Os incentivos realizados no vale do Silício e a elevação do orçamento da Fundação Nacional de Ciências (NSF) resultaram no surgimento de instituições como a Agência Nacional Aeronáutica e Espacial (NASA). Outros incentivos realizaram foram em aceleradoras e incubadoras de empresas de base tecnológica (MARZANO, 2011).

As primeiras incubadoras brasileiras surgiram na década de 1980 e contaram com a iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), norteado pelo Programa de Implantação de Parques tecnológicos no país, resultando em uma política de promoção do desenvolvimento científico e tecnológico (ANDRADE et al., 2016).

Em estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec, no ano de 2011, a instituição registrou a atuação de 384 incubadoras no país. As incubadoras possuíam um montante superior a 2.500 empresas que faturavam mais de R\$ 4 bilhões anual. Pode-se destacar um número superior a 29 mil empregos diretos (ANPROTEC, 2016). O Gráfico 1 mostra a evolução no número de incubadoras no Brasil de 1980 a 2011:

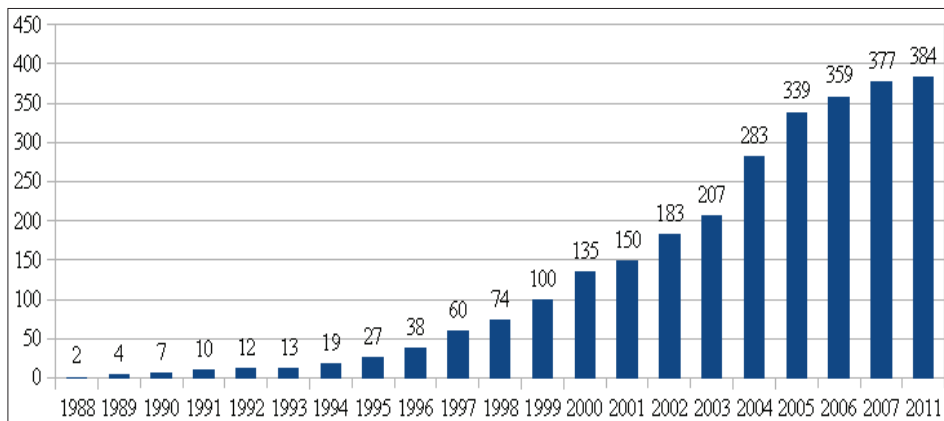


Gráfico 1. Evolução do número de incubadoras no Brasil de 1980 a 2011.

Fonte: ANPROTEC (2012).

É possível perceber que houve grande evolução no número de incubadoras desde o surgimento nos anos de 1980. Concomitantemente à sua evolução, outros modelos de incubadoras foram surgindo. É fato que os objetivos de uma incubadora pode variar de acordo com a sua missão e estrutura operacional (ÖZDEMIR; ŞEHITOĞLU, 2013).

Diante disso, segundo à Anprotec (2012), as incubadoras podem ser divididas, de acordo com o foco das empresas apoiadas, em três conjuntos: economia solidária, tecnológico e tradicional. Abaixo, são conceituadas cada um dos tipos:

- **Incubadoras de economia solidária:** atendem instituições que envolvem uma quantidade expressiva de pessoas desde o nascimento, mas têm seu crescimento limitado por características geográficas e organizacionais (exemplo: cooperativas).
- **Incubadoras de empresas de base tecnológica:** os empreendimentos são, geralmente, individuais ou de um grupo pequeno de sócios. A produção de bens e serviços de alto valor agregado e potencial de mercado se traduz em tendência ao crescimento ao longo do processo de incubação e de consolidação como graduadas.
- **Incubadoras de empresas com foco em produtos e tecnologias tradicionais:** na amostra, apresentou a maior razão entre os tamanhos médios das empresas graduadas e incubadas.

O tipo de incubadora que foi explorada neste estudo são as incubadoras de economia solidária. Um dos objetivos é mostrar quais as estratégias que esse tipo de incubadora realiza com o intuito de promover o desenvolvimento social (TASKIN; RAONE; VAN BUNNEN, 2013) e, assim, mostrar a necessidade de contribuir com o desenvolvimento destas incubadoras (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011).

3 AS INCUBADORAS SOCIAIS

De acordo com Taskin, Raone e Van Bunnan (2013), as incubadoras sociais são organizações que possuem a função de servirem como ambientes de articulação entre empresas, com as seguintes finalidades principais: ambientes que contribuem com a redução de problemas sociais, criação de emprego e o desenvolvimento econômico.

Os empreendimentos com fins sociais têm a função de transformar o meio social promovendo a autonomia por meio da descoberta e valorização de talentos, viabilizando a educação cidadã. O resultado é a transformação das pessoas que vão priorizar o trabalho coletivo e, conseqüentemente, a emancipação dos atores sociais (SILVA; FARIAS, 2014).

As ações desenvolvidas pelas incubadoras sociais têm por missão o acompanhamento na criação de empresas que utilizam uma metodologia adequada à atividade a desenvolver que resulta na integração de trabalhadores e a produção e/ou melhoria destes profissionais (AMADOR; CADENA, CASTRO, 2015).

Tendo em vista sua grande contribuição social, as incubadoras sociais são foco de diversos estudos sobre seus impactos e metodologias adotadas para a promoção e desenvolvimento de empresas inovadoras e redução dos problemas sociais (GUERRA; PEREIRA, 2010; MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011; EID; BARBOSA; SOUZA, 2013; AMADOR; CADENA; CASTRO, 2015).

Guerra e Pereira (2010), por exemplo, analisaram a atuação de incubadoras que atendiam cooperativas populares, atribuindo seis elementos principais nas suas gestões: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições; estrutura organizacional; parcerias; gestão dos

recursos físicos e financeiros; metodologia de incubação e democracia interna. Os resultados mostraram que, apesar das incubadoras possuírem modelos de gestão diferentes, todas preservam por objetivos comuns associados à economia solidária e autogestão.

Moretto Neto, Garrido e Justen (2011) estudaram a dimensão propositiva de fomento às incubadoras de projetos sociais, por intermédio de proposta pedagógica à luz da gestão social, em desenvolvimento no polo de educação a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em Canoinhas. Os resultados mostraram que as incubadoras sociais, na condição de espaços plurais e efetivos de gestão social, abriram possibilidades para que segmentos excluídos da sociedade para que pudessem se organizar com autonomia, tendo como princípios a cooperação, solidariedade e de integração dos centros de ciência e tecnologia.

Eid, Barbosa e Souza (2013) realizaram um estudo sobre as contribuições de uma incubadora de empreendimentos solidários da Universidade Federal do Pará. O estudo constatou que a incubadora formou profissionais para a execução de metodologias participativas, mobilização e sensibilização dos empreendimentos solidários, interação efetiva entre as ações e com base na educação popular.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão é considerado qualitativo (CRESWELL, 2002), exploratório e descritivo (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2007), pois buscou explorar e compreender as ações realizadas pela incubadora social junto às organizações e descrever os elementos geradores de impactos nas organizações cooperativas.

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995), por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas (YIN, 2010) em duas instituições que realizaram processos de incubação na incubadora social. Foram entrevistados dois representantes de cooperativas participantes do processo de incubação e que fizeram a interlocução mais próxima com os representantes da incubadora.

Os parceiros da incubadora foram contatados a partir de informações existentes em listas de reuniões disponibilizadas pelo representante da incubadora. Outros representantes de cooperativas foram convidados a participar do estudo, mas apenas dois concordaram com a realização de entrevista gravada, em um total de seis empresas incubadas. As informações sobre o histórico das organizações estudadas foram disponibilizadas por seus representantes.

As duas instituições que fizeram parte do processo de incubação na incubadora social Innovare são Cooperativa de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços dos Agricultores Familiares de Indiaroba e Região – Cooperafir, e a Cooperativa Avícola e Agrícola de Sergipe – Caase.

As categorias analíticas do estudo foram definidas a partir dos objetivos e da revisão teórica sobre o tema. As categorias analíticas foram utilizadas para definir as questões utilizadas no roteiro de entrevista. No Quadro 1, pode-se observar as categorias utilizadas, com os respectivos elementos de análise. A seguir, apresenta-se um histórico de realizações da incubadora social Innovare.

Quadro 1. Elementos de análise utilizados na pesquisa

Referências	Elementos de análise
Características das empresas	Nome
	Tempo de existência
	Tempo de parceria com a incubadora (formal ou informal)
	Membros da diretoria
	Número de associados ou cooperados
Elementos geradores de impactos de uma incubadora social (GUERRA; PEREIRA, 2010; MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011; EID; BARBOSA; SOUZA, 2013; AMADOR; CADENA; CASTRO, 2015)	Estrutura organizacional
	Parcerias
	Gestão dos recursos físicos e financeiros
	Metodologia de incubação
	Cooperação
	Integração dos centros de ciência e tecnologias
	Mobilização e Sensibilização
Consultorias e treinamentos	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

5 A INCUBADORA SOCIAL INNOVARE

A incubadora Innovare é uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa e financeira. A instituição está localizada na rua Laranjeiras, 1838, no bairro Getúlio Vargas, na cidade de Aracaju.

A Innovare tem por objetivo contribuir para a criação, desenvolvimento e aprimoramento de instituições com fins sociais, nos seus aspectos tecnológicos, gestão, mercadológicos e de recursos humanos. Para tanto, a Innovare tem por finalidade a implantação, operacionalização e gerência técnica e administrativa de Incubadora em níveis de pré-incubação, empresas, social, cultural, artes, mista, setores tradicionais, a distância, dentre outras. Visa materializar oportuna, econômica e eficientemente a inovação e o progresso tecnológico, por meio do apoio a empreendedores, as empresas nascentes ou a empresas já existentes que necessitem atingir nível tecnológico e gerencial mais moderno e competitivo, bem como o acolhimento, o acompanhamento, o aprimoramento e desenvolvimento de ideias por meio de pesquisas e projetos diversos a serem incubados relacionados à modalidade e peculiaridade de exigência de cada projeto.

A instituição conta com o apoio financeiro da Faculdade São Luís de França e por meio da proposição de patrocínios. Conta pelo segundo ano seguido com o apoio financeiro do Banco do Nordeste do Brasil - BNB. Os aportes possibilitaram a montagem de um escritório, manutenção de contratos de consultoria e para realização de eventos e publicações.

No ano de 2015, contou com o primeiro patrocínio do BNB, o que possibilitou a execução do primeiro projeto de pré-incubação de instituições com finalidades sociais. Participaram do processo de pré-incubação e incubação seis instituições cooperativas. Os relatos dos representantes das duas cooperativas que concordaram em participar do estudo são apresentados a seguir.

6 RESULTADOS

6.1 ANÁLISE NA INSTITUIÇÃO 1 – A CAASE

A Cooperativa Avícola e Agrícola de Sergipe – Caase é um(a) cooperativa de Aracaju, fundada em 27 de setembro de 2013, e tem sua atividade principal na criação de frangos para corte e, como secundária, o apoio à pecuária e à produção de ovos.

O representante principal da cooperativa é o senhor Péricles Guimarães que, em uma visita à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação – Sedetec, relatou que a cooperativa pretende investir, aproximadamente, R\$ 1,5 milhão para a construção de uma fábrica que visa o fornecimento de ração animal para os cooperados e produtores avícolas de Sergipe. Esta ação pode resultar na geração de 30 empregos diretos na fábrica e a produção de 64 toneladas de ração/dia. Atualmente, a cooperativa conta com 24 produtores de frango, mas espera atingir 120 cooperados a partir dos investimentos realizados.

No ano de 2015, a cooperativa procurou a incubadora social Innovare em busca de orientação profissional. Com a parceria da incubadora, o presidente da cooperativa apresentou alguns dos resultados adquiridos a partir do processo de incubação.

No primeiro momento, o entrevistado relatou que a estrutura da cooperativa foi discutida com a finalidade de dar suporte à elaboração do plano de negócio, de interesse da organização. Em outro ponto, o entrevistado relatou que, a partir da parceria firmada com a incubadora, o processo foi importante para que aumentasse o networking da organização e parcerias foram viabilizadas:

Posso relatar várias contribuições, mas uma que destaco com mais segurança foi o número de parcerias que adquirimos. Firmamos acordos com outras cooperativas e iniciamos conversas com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDETEC. Creio que isso foi crucial para uma cooperativa que estava dando os primeiros passos.

Em outro ponto, a contribuição que ofereceu mais impacto à cooperativa foi a gestão de recursos financeiros no qual a incubadora ofereceu orientação para

a gestão financeira por meio da elaboração de um plano. Tal ação contribuiu para que os cooperados tivessem uma visão mais clara do negócio, ainda segundo o entrevistado:

Apesar de não termos efetivado algumas ações oriundas das reuniões, ampliou nosso conhecimento tanto no tocante à gestão, principalmente com sua enorme colaboração em questões de planejamento econômico-financeiro para a efetivação do plano de negócio. Vimos valores de quanto poderíamos comercializar nosso produto, em vários cenários. Creio que para alguém que planeja seu negócio, essas informações são cruciais.

Um dos fatores que, segundo o entrevistado, contribuiu para a aceitação da parceria foi a clareza da proposta de incubação da instituição. Neste caso, foi relatado que a proposta foi apresentada desde o início da parceria. Neste sentido, também foi citado que o processo de cooperação entre as diversas instituições contribuiu para que as cooperativas levassem adiante a proposta de incubação.

Em outro ponto, não foram apresentadas propostas mais detalhadas com relação à integração com centros de ciência e tecnologia. Foi citado apenas um diálogo com o secretário de Estado da Ciência e Tecnologia relacionado a incentivos para implantação de uma fábrica de ração para frangos.

De acordo com representante da cooperativa, o processo de mobilização e sensibilização foi uma consequência da clareza da proposta exposta pelos representantes da incubadora social que foi exposta no primeiro encontro com os parceiros. Outra informação do entrevistado foi a existência de organizações com credibilidade e que podiam oferecer apoio às cooperativas,

Vimos que, desde o primeiro encontro, a proposta de incubação foi claramente exposta. Creio que isso ajuda, pois que se interessa fica, que não, sai. Aí pudemos dar continuidade aos trabalhos, no qual, algumas instituições foram mobilizadas e aderiram ao plano. Acredito que este foi o ponto de partida para a realização das parcerias.

Por fim, quando questionado se houve acesso dos representantes da cooperativa a consultorias e treinamentos, o entrevistado relatou que esta ação foi fornecida pela incubadora pela questão da elaboração de plano de viabilidade e plano de negócio:

O plano de viabilidade foi muito importante para a cooperativa que eu faço parte. Conseguimos visualizar várias situações e fazer os cooperados enxergarem como devemos visualizar nosso negócio. Creio que, dentre as atividades ofertadas, esta foi mais importante para o nosso dia a dia.

A partir da entrevista realizada com o representante da Caase, apresenta-se abaixo o Quadro 2 onde consta o resumo onde as respostas são apresentadas de forma resumida:

Quadro 2. Respostas do representante da instituição considerando os elementos de análise

Elementos de análise	Respostas do representante da instituição
Nome	Cooperativa Avícola e Agrícola de Sergipe – Caase
Tempo de existência	02 anos
Tempo de parceria com a incubadora (formal ou informal)	01 ano
Número de associados ou cooperados	24
Estrutura organizacional	Discutida para dar suporte à elaboração do plano de negócio
Parcerias	Cooperativas do setor agrícola e o governo do Estado de Sergipe.
Gestão dos recursos físicos e financeiros	Elaboração de plano de viabilidade
Metodologia de incubação	Apresentado no início da parceria
Cooperação	Processo realizado com todas as instituições participantes
Integração com centros de ciência e tecnologias	Apenas um pequeno diálogo com a Sedetec sobre a implantação de uma fábrica de rações
Mobilização e sensibilização	Consequência da clareza da proposta, conhecimento da equipe
Consultorias e treinamentos	Fornecido pela incubadora na questão da elaboração de plano de viabilidade e plano de negócio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

6.2 ANÁLISE NA INSTITUIÇÃO 2 – A COOPERAFIR

A Cooperafir é um órgão associativo de pessoas com formas e características jurídicas próprias, constituídas sob a égide da legislação cooperativista vigente. Composta por trabalhadores rurais, pequenos agricultores e agricultores familiares. A cooperativa foi fundada no dia 16 de setembro de 2007, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e com fins econômicos de duração por tempo indeterminado.

A história da Cooperafir tem início muito antes da sua formalização ainda com a organização dos agricultores assentados. Em 1999, os assentados dos Assentamentos Sete Brejos, Chico Mendes, Bom Jesus, Mocambo e Mangabeira reuniram-se para discutir diversos temas e, durante este mesmo ano, após a realização de diversas atividades, decidiram formalizar a relação estabelecida entre eles de forma associativa, criando a Associação de Cooperação Agrícola dos Assentados da Região Sul de Sergipe – Ascosul. Mas, a ideia de criar uma cooperativa para ampliar suas atividades, especialmente as voltadas para a comercialização ficou fortalecida já nessa época. Mais tarde, diante das oportunidades de acessarem os mercados institucionais para agricultura familiar, como o PNPB e o PAA a ideia tornou-se realidade e, assim, em 2007 a Cooperativa de Produção, Comercialização e Serviços dos Agricultores Familiares de Indiaroba e Região – Cooperafir tornou-se realidade.

Desde 2007 a Cooperafir comercializa seus produtos nos mercados institucionais criados pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e, a partir de 2010, começou a comercializar por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). A participação nestes mercados passava pela estratégia de consolidar o empreendimento. Com isso, procurou aumentar e diversificar sua cesta de produtos de origem vegetal, o que exigiu maior organização da base produtiva para a produção de frutas e hortaliças como, por exemplo, laranja, banana, maracujá, abacaxi, macaxeira, batata-doce, couve e quiabo.

O entrevistado foi o senhor Adinaldo do Nascimento Santos, que é cooperado da instituição, e foi o presidente da organização quando a Cooperativa atuou em parceria com a incubadora social Innovare. Prontamente, o entrevistado apresentou documentos e informações sobre a parceria firmada entre a cooperativa e a incubadora.

Inicialmente, o entrevistado citou que as ações da incubadora facilitaram o entendimento dos cooperados envolvidos na gestão acerca do entendimento sobre os processos que envolvem a gestão de uma cooperativa em uma perspectiva de longo prazo:

A partir do momento que um consultor da incubadora sentou com a gente e mostrou o que poderíamos implementar na nossa gestão, facilitou nosso entendimento sobre os processos organizacionais. Creio que este suporte nos deu um caminho para organizar nossas atividades administrativas e facilitou nosso entendimento das contribuições de um planejamento em longo prazo.

O entrevistado também apontou que, após a parceria com a incubadora e a realização de atividades que buscaram o desenvolvimento da organização, a cooperativa adquiriu novos contratos para o fornecimento de seus produtos:

Facilitou o processo de contratação para fornecimento de alimentos da agricultura familiar para as Prefeituras de Nossa Senhora do Socorro, Aracaju e São Cristóvão. Nossa sede é em Indiaroba. Então evoluímos o fornecimento para a Grande Aracaju. Também firmamos contrato de fornecimento com o Governo do Estado. Isso ocorreu a partir da orientação que tivemos da incubadora. Nos organizamos e ficamos aptos a fornecer para prestar nossos serviços a estas instituições.

Apesar das contribuições evidentes citadas pelo entrevistado, o mesmo indicou que ainda possui problemas relacionados à gestão financeira da organização. Neste caso, foi sugerido que a incubadora pudesse prestar uma assessoria mais específica em gestão tributária.

Quanto à clareza na proposta metodológica da incubadora, o cooperado relatou que, desde o princípio, a proposta foi apresentada e ficou clara para todos os incubados. É importante destacar que a apresentação da proposta inicial facilitou o entendimento das ações que a incubadora realizaria que, segundo o entrevistado:

A metodologia de incubação nos foi apresentada no primeiro dia, no primeiro momento. Creio que isso facilitou nosso entendimento da proposta do que a incubadora pretendia realizar conosco. A partir da apresentação, planejamos ações conjuntas, principalmente relacionadas a capacitação e estabelecimento de redes de relacionamento. Creio que foi uma consequência da visualização clara da proposta da incubadora.

Também foi relatado pelo entrevistado um substancial processo de cooperação entre as organizações que estavam em processo de incubação em conjunto com organizações que prestavam apoio à incubadora. Neste caso, a cooperação proporcionou novas oportunidades à cooperativa:

Estávamos vinculados a uma associação que tem, em seu quadro, várias cooperativas sergipanas. Entretanto, não existia uma conexão entre os parceiros. Fazemos parte do mesmo grupo mas o diálogo era escasso. Após a intervenção da incubadora, passamos a realizar um processo de cooperação bem organizado. Começamos a atuar conjuntamente em contratos de fornecimento de alimento onde todos ganharam. As cooperativas e as prefeituras.

A integração com centros de ciência e tecnologia também ocorreu durante o processo de incubação com a incubadora social. Segundo o cooperado, esta ação contribuiu com a melhoria de alguns procedimentos de produção dos cooperados:

Tivemos a orientação de uma equipe de engenheiros da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. Eles foram muito importantes para que adotássemos novos procedimentos para o plantio de determinadas culturas, como feijão e milho. Não sabíamos que existia um calendário. Só sabíamos das sementes, dos tratos da terra. Uma ação que podemos citar foi quando trouxeram um consultor para nos ensinar a preparar os tratores para preparo de terra e semeadura. Isso foi espetacular naquele momento.

Um dos pontos que foi considerado importante para o bom atendimento da incubadora junto às instituições cooperativas foi a forma de mobilização adotada pelas pessoas responsáveis pela organização. Neste caso, a clareza da proposta de incubação e a credibilidade das pessoas responsáveis pela incubadora contribuíram para este processo:

Conhecíamos a equipe responsável pela incubadora. Já existia a credibilidade que vinha de longo tempo. Creio que isso e a clareza da proposta de atuação na incubação facilitou na mobilização de instituições e parceiros. Sabíamos que existia por trás um patrocínio com o Banco do Nordeste – BNB. Creio que uma instituição com credibilidade de longa data com a agricultura, facilitou o processo de mobilização e adoção da proposta.

Por fim, a última questão realizada foi quanto ao acesso da cooperativa a consultorias e treinamentos. Neste caso, os dois foram disponibilizados à equipe da cooperativa. Neste sentido, o cooperado relatou que a incubadora captou recursos, contratou duas consultorias que atenderam a algumas das demandas das organizações incubadas:

A partir do patrocínio recebido pela incubadora, tivemos acesso às consultorias nas áreas de planejamento organizacional e implantação de um sistema de gestão de informações. Os consultores nessas duas áreas nos atenderam de forma coletiva e individualmente. Tivemos algumas dificuldades iniciais com o sistema de gestão, mas conseguimos vencer essa etapa.

A partir da entrevista realizada com o representante da Cooperafir, apresenta-se o Quadro 3 onde consta o resumo onde as respostas são apresentadas de forma resumida:

Quadro 3. Respostas do representante da instituição considerando os elementos de análise

Elementos de Análise	Respostas do representante da instituição
Nome	Cooperativa de Produção, Comercialização e Serviços dos Agricultores Familiares de Indiaroba e Região – Cooperafir
Tempo de existência	9 anos
Tempo de parceria com a incubadora (formal ou informal)	5 anos
Número de associados ou cooperados	335 cooperados
Estrutura organizacional	Facilitou o entendimento da importância dos processos organizacionais
Parcerias	Prefeituras de Nossa Senhora do Socorro, Aracaju, São Cristóvão, e governo do Estado
Gestão dos recursos físicos e financeiros	Não houve
Metodologia de incubação	Apresentado desde o primeiro momento.
Cooperação	Interlocação com outras cooperativas de Sergipe.
Integração com centros de ciência e tecnologias	Acesso à orientação da Embrapa para melhoria do plantio dos cooperados
Mobilização e sensibilização	Consequência da clareza da proposta, conhecimento da equipe e a existência de instituições com credibilidade.
Consultorias e treinamentos	Fornecido pela incubadora nas áreas de planejamento e implantação de software de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS INSTITUIÇÕES

Pelas entrevistas realizadas, elaborou-se o Quadro 4 que visa a comparação entre as respostas apresentadas pelos entrevistados de forma resumida. Esta ação pretende apresentar melhor visualização das informações:

Quadro 4. Respostas dos representantes das instituições considerando os elementos de análise.

Elementos de Análise	Respostas na instituição 1	Respostas na instituição 2
Nome	Cooperativa Avícola e Agrícola de Sergipe – Caase	Cooperativa de Produção, Comercialização e Serviços dos Agricultores Familiares de Indiaroba e Região – Cooperafir
Tempo de existência	2 anos	9 anos
Tempo de parceria com a incubadora (formal ou informal)	1 ano	5 anos
Número de associados ou cooperados	24	335 cooperados
Estrutura organizacional	Na elaboração do plano de negócio	Facilitou o entendimento da importância dos processos organizacionais
Parcerias	Cooperativas do setor agrícola e o governo do Estado de Sergipe.	Prefeituras de Nossa Senhora do Socorro, Aracaju, São Cristóvão e governo do Estado
Gestão dos recursos físicos e financeiros	Elaboração de plano de viabilidade	Não houve
Metodologia de incubação	Apresentado no início da parceria	Apresentado desde o primeiro momento.
Cooperação	Processo realizado com todas as instituições participantes	Interlocução com outras cooperativas de Sergipe.
Integração dos centros de ciência e tecnologias	Apenas um pequeno diálogo com a Sedetec sobre a implantação de uma fábrica de rações	Acesso à orientação da Embrapa para melhoria do plantio dos cooperados
Mobilização e sensibilização	Consequência da clareza da proposta, conhecimento da equipe	Consequência da clareza da proposta, conhecimento da equipe e a existência de instituições com credibilidade.
Consultorias e treinamentos	Fornecido pela incubadora na questão da elaboração de plano de viabilidade e plano de negócio	Fornecido pela incubadora nas áreas de planejamento e implantação de software de gestão

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Foi possível perceber que, apesar da grande diferença entre as características das duas instituições estudadas, ambas tiveram contribuições evidentes a partir da parceria estabelecida com a incubadora social. Nos dois casos apresentados, as organizações tiveram assessoria na estruturação organizacional, realização de parcerias, participação em processo de cooperação com outras organizações, integração dos centros de ciência e tecnologias e acesso a treinamentos e consultorias.

É importante destacar que, em ambos os casos, o conhecimento da metodologia de incubação para os representantes das cooperativas facilitou o processo de mobilização e sensibilização de parceiros e teve sucesso por consequência desta clareza na apresentação da proposta da incubadora social.

O único ponto em que não houve acesso em uma das cooperativas foi a assessoria para a melhor gestão de recursos físico e financeiros. Neste caso, o representante da cooperativa sugeriu que os recursos físicos e financeiros fossem oferecidos em forma de consultoria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os principais elementos geradores de apoio de uma incubadora social em cooperativas de agricultura familiar de Sergipe que passaram por processo de incubação. Por meio da realização de um estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas com representantes de duas cooperativas de Sergipe, foi possível constatar que a incubadora social gerou vários impactos positivos nas cooperativas sergipanas, como estrutura organizacional, acesso às parcerias, cooperação, integração com centros de ciência e tecnologias, consultorias e treinamentos.

É importante destacar que os elementos geradores de apoio foram associados à clareza na apresentação da proposta de incubação da incubadora social que permitiu grande adesão entre as organizações cooperativas e, conseqüentemente, gerou os apoios relatados anteriormente.

Os dois representantes das cooperativas destacaram o estabelecimento de parcerias com outras cooperativas e com prefeituras e o governo de Sergipe, que

visou o fornecimento de produtos produzidos por seus cooperados. Já a gestão de recursos de físicos e financeiros foi destacada por um dos entrevistados associado ao apoio da incubadora para a elaboração de um plano de viabilidade.

A integração com centros de ciência e tecnologia também foi um dos pontos positivos destacados pelos cooperados entrevistados associados à implantação de uma unidade para produção de insumos e da Embrapa para melhoria da produção agrícola dos cooperados.

Outros pontos de destaque foram a clareza na apresentação da proposta de incubação. Tal ação contribuiu para a adesão das cooperativas à proposta apresentada pelos responsáveis da incubadora e facilitou o processo de mobilização e sensibilização das cooperativas.

Também se faz destaque as consultorias e treinamentos oferecidos pela gestão da incubadora. Neste processo, a assessoria e a consultoria visaram à elaboração de plano de viabilidade e plano de negócio de uma das cooperativas e orientação nas áreas de planejamento e implantação de software de gestão.

Ficou evidenciado, também, que independente do tempo de existência das organizações e do número de cooperados existentes em cada organização, não foram listadas características que pudessem influenciar nos resultados apresentados no estudo.

REFERÊNCIAS

ALBORT-MORANT, G.; OGHASI, P. How useful are incubators for new entrepreneurs? **Journal of Business Research**, v. 69, p. 2125-2129, 2016. Disponível em: <http://www.academia.edu/2625959/The_Development_of_Entrepreneurial_Companies_through_Business_Incubator_Programs>. Acesso em: 16 jun. 2016.

AL-MUBARAKI, H. M.; BUSLER, M. The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs. **Int. J. Emerg. Sci.**, v. 1, n. 2, p. 95-107, jun. 2011. ISSN: 2222-4254

AMADOR, E. M. P.; CADENA, M. G.; CASTRO, J. A. V. Incubadoras sociais en las

universidades como promotoras de inovação y emprendimiento social para el desarrollo de las regiones: el caso del estado de Hidalgo, México. **R. Bras. Planej. Desenv.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 128-148, jan./jun. 2015.

ANDRADE, C. C.; PASIN, L. E. V.; OTTOBONI, C.; MINEIRO, A. A. C. Análise do capital institucional na incubadora de empresas de base tecnológica: um estudo de caso no município de Itajubá – MG. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, Ed. esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 58-70, 2016.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

BARBERO J. L.; CASILLAS, J. C.; RAMOS, A.; GUITAR, S. Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 888-902, 2012.

BRASIL. Ministérios das Relações Exteriores. **Mundo afora**: Políticas de incentivo à inovação. n. 10, 2013.

BRASIL. Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. **Diário Oficial da República Federativa [do] Brasil**, 12 jan. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm>. Acesso em: 26 jun. 2016.

CRESWELL, J. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage, 2002.

EID, F.; BARBOZA, M. J. S.; SOUZA, A. L. Importancia de la incubadora tecnológica de cooperativas populares y emprendimientos solidarios em una Universidad de la Amazonia Brasileña Cayapa. **Revista Venezolana de Economía Social**, v. 13, n. 26, jul./dic., 2013, p. 11-27.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GUERRA, A. C.; PEREIRA, J. R. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: Possibilidades de Gestão. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, jan./mar. 2010, p. 21-44.

HERNÁNDEZ, R.; CARRÀ, G. A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, n. 8, 2016. p.718-724.

INPI – INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 2016.

MARZANO, F. M. **Políticas de inovação no Brasil e nos Estados Unidos: a busca da competitividade: oportunidades para a ação diplomática**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011. 304 p. ISBN 978-85-7631-306-9.

MAS-VERDÚ, F.; RIBEIRO-SORIANO, D.; ROIG-TIERNO, N. Firm survival: The role of incubators and business characteristics. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 793-796, 2015.

MENEZES FILHO, N.; KOMATSU, B.; LUCCHESI, A.; FERRARIO, M. Políticas de Inovação no Brasil. **Policy Paper**, n. 11, ago., 2014.

MORETTO NETO, L.; GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. Rio de Janeiro, **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 7, set. 2011, p. 831-845.

ÖZDEMİR, Ö. Ç.; ŞEHİTOĞLU, Y. Assessing the impacts of technology business incubators: a framework for Technology Development Centers in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 75, p. 282-291, 2013.

RATINHO, T.; HENRIQUES, E. The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. **Technovation**, n. 30, 2010, p. 278-290.

RUBIN, T. H.; AAS, T. H.; STEAD, A. Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. **Technovation**, v. 41, n. 42, 2015, p. 11–24.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research methods for business students**. 4. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007. cap. 10.

SILVA L. A. C.; FARIAS, J.S. A incubadora solidária da UFCG: emancipação de seus atores sociais. **Revista Saúde e Ciência (On line)**, v. 3, n. 3, p. 118-136, set./dez. 2014.

SOMSUK, N.; LAOSIRIHONGTHONG, T. A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators Resource-based view. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 85, p. 198-210, 2014.

TASKIN, L.; RAONE, J.; VAN BUNNEN, G. Institutionnalisation et dérive des entreprises sociales: Le cas des incubateurs sociaux en Wallonie. In: **ECONOMIES et sociétés**. Série K, Economie de l'Entreprise, v. XLVII, n.22, p. 93-122, 2013.

TOLA, A.; CONTINI, M. V. From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: the case of “Sardegna Ricerche”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 176, p. 494-503, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZHANG, H.; WU, W.; ZHAO, L. A study of knowledge supernetworks and network robustness in different business incubators. **Physica A**, n. 447, p. 545-560, 2016.

Recebido em: 12 de abril de 2017

Aceita em: 04 de maio de 2017