

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Aprimoramento de gestão em incubadora de
empresas**

ERIC VINICIUS LUCION

CASCADEL

2017

Eric Vinicius Lucion

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Aprimoramento de gestão em incubadora de empresas

STRATEGIC PLANNING: Management improvement in a business incubator

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Bulhões
Co-orientadora: Professora Doutora Rosangela Maria Pontili

CASCADEL

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

L972p

Lucion, Eric Vinicius

Planejamento estratégico: aprimoramento de gestão em incubadora de empresas. / Eric Vinicius Lucion.— Cascavel, 2017.
78 f.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bulhões

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Rosângela Maria Pontili

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017.

Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Planejamento estratégico. I. Bulhões, Ronaldo. II. Pontili, Rosângela Maria. III. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. IV. Título.

CDD 20.ed. 658.4012

CIP – NBR 12899

Ficha catalográfica elaborada por Helena Soterio Beijo – CRB 9ª/965



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

ERIC VINICIUS LUCION

Planejamento Estratégico: aprimoramento de gestão em incubadora de empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Rosângela Maria Pontili

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Antônio Carlos de Campos

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Cascavel, 24 de fevereiro de 2017

DEDICATÓRIA

Haja o que houver, sempre existirão algumas pessoas, poucas, que estarão ao seu lado. Dedico esta dissertação àquelas que apesar das minhas falhas em tempo, carinho, e atenção, compreenderam e me apoiaram neste importante passo em minha vida. A meus pais, minha irmã, meu falecido avô, e minha querida avó.

AGRADECIMENTO

O conhecimento é de fato algo que nos preenche de um interminável vazio bom de se sentir.

Desde minha graduação diversas situações ocorreram de forma a me trazerem até aqui, e os erros e acertos estruturaram o caminho a minha frente de maneira tal que não tive dúvidas de qual passo deveria ser dado, e por isso agradeço a Deus por me guiar por tudo o que passou.

Agradeço de maneira muito especial a meus pais e minha irmã que sempre apoiaram qualquer decisão que tomei nesta jornada, me deram forças nas adversidades e quando o medo pairava. A eles devo tudo o que sou e tudo o que conquistei, e o conhecimento sem dúvidas é o maior presente que eles me proporcionaram.

Aos meus bons amigos a minha gratidão também é grande. Primeiramente a um grande irmão que a vida me deu, Iury Eidt. O convite para participar do MBA da Unioeste foi o abrir de portas que desencadeou todo este processo. Seguindo na construção destes passos, agradeço a Ariane Santos, amiga e colega de trabalho por alguns anos, a ela devo o meu contato com a docência e também foi fundamental em tudo que estou vivendo hoje.

Neste mesmo caminho a vida me aproximou de duas grandes pessoas, e também dois grandes amigos Pang Hsu e Marcelo Honório, o conhecimento de vocês é algo incrível. Aos dois e mais uma vez a Ariane devo agradecimentos pelo grande apoio e auxílio no processo de idealização do Mestrado que agora concluo, e também pela imensa amizade.

A estes três e também a Ana Alves, Hillary Lapas, Keila Santos, Bruno de Conti, Alessandra, que por três anos foram mais que uma equipe de trabalho, foram uma família para mim, onde dividi muitas alegrias, conquistas e experiências, meus sinceros agradecimentos.

A meus colegas de mestrado não consigo expressar aqui o tamanho de minha gratidão por todo apoio que me deram e pelo conhecimento que compartilharam comigo. A vocês galera do Overall, Gustavo Endo, Luiz Barboza, Leonardo Carvalho, Leandro Scherer, Ronaldo Seramim, Rafael Galvão, Carlos Jacoby e José Barboza, meu eterno agradecimento.

Aos professores, primeiramente agradeço a meu grande orientador Dr. Ronaldo Bulhões, que apesar da ausência deste que aqui escreve manteve a paciência e não perdeu a fé, me conduzindo a este ponto tão importante em minha vida, muito obrigado professor. A todos os outros que tive contato também fica aqui meu obrigado e enorme carinho.

Um agradecimento especial a Geysler Bertolini e Claudio Rojo, meus agradecimentos a vocês são imensos, vocês acreditaram em mim e me proporcionaram a chance de ter contato

com aquilo que hoje é o que me motiva e me faz feliz, a docência. Obrigado também pelo enorme conhecimento que me transmitiram e também pelo apoio que tive em todos estes anos de convívio. Ao professor Rojo devo a inspiração por ter buscado tudo isso.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o atual cenário e elaborar planejamento estratégico para o Centro de Incubação Tecnológica (CIT), de Cascavel-PR. A metodologia utilizada foi a coleta dos dados por meio de pesquisa documental e entrevistas do tipo não estruturadas com os funcionários do CIT onde foram aplicadas ferramentas estratégicas SWOT e CANVAS. A análise dos dados foi de caráter qualitativo. Os resultados da matriz SWOT e CANVAS apresentou como pontos fracos recursos financeiros insuficientes, ausência de mecanismos de cobrança para graduação das empresas incubadas, quebra na gestão por transição política, ausência de informações sobre o desenvolvimento financeiro e mercadológico das empresas incubadas, baixo investimento em *marketing*, ausência de planejamento estratégico, entre outros. Por sua vez, verificou-se como pontos fortes infra-estrutura adequada, suporte administrativo com equipe comprometida e motivada, parcerias sólidas com SEBRAE, UNIOESTE, entre outros. Diante a construção deste cenário elaborou-se um planejamento estratégico para o CIT e fez-se proposição de estratégias que contemplem de maneira conjunta a minimização das ameaças e dos pontos fracos, bem como, a potencialização das oportunidades e pontos fortes. Foi sugerido, também projeções financeiras que demonstram a capacidade do plano em gerar os resultados pretendidos, tal como a definição de indicadores estratégicos para controlar o desenvolvimento das ações da organização. Como sugestão de pesquisa futura recomenda-se o acompanhamento do desenvolvimento das estratégias do CIT, observando seu progresso financeiro por meio dos indicadores estratégicos demonstrados, bem como, o número de empresas graduadas. Recomenda-se ainda a expansão de pesquisa junto aos incubados do CIT a fim de constatar a realidade por elas vivenciada e buscado validar as informações coletadas em ferramental.

Palavras-chave: Gestão; Estratégia; Incubadora de empresas; Planejamento.

ABSTRACT

This work had the objective of analyzing the current scenario and elaborate strategic planning for the Technological Incubation Center (CIT), of Cascavel-PR. The methodology used was the collection of data through documentary research and unstructured interviews with the CIT employees where strategic SWOT and CANVAS tools were applied. Data analysis was qualitative. The results of the SWOT matrix and CANVAS presented of weaknesses insufficient financial resources, absence of collection mechanisms for graduation of incubated companies, break of management by political transition, lack of information on the financial and marketing development of the incubated companies, low investment in marketing , absence of strategic planning, among others. In turn, was verified as strengths adequate infrastructure, administrative support with committed and motivated team, solid partnerships with SEBRAE, UNIOESTE, among others. In view of the construction of this scenario the strategic planning for CIT was elaborated, and strategies were proposed that jointly contemplate the threat and weaknesses minimization, as well as the potentialization of opportunities and strengths. It was also suggested financial projections that demonstrate the plan's ability to generate desired results, such as the definition of strategic indicators to control the development of the organization's actions. As a suggestion of future research, it is recommended to monitor the development of CIT strategies, noting their financial progress through the strategic indicators demonstrated, as well as the number of graduated companies. It is also recommended the expansion of research with the incubators of the CIT in order to verify the reality experienced by them and sought to validate the information collected in tooling.

Keywords: Management; Strategy; Business Incubator; Planning.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	18
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO	18
2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.2.1	Ferramentas estratégicas de análise	26
2.2.2	Delimitação, implementação e controle da estratégia	26
2.3	EXPERIÊNCIAS DAS INCUBADORAS NO MUNDO E NO BRASIL	28
2.3.1	Experiência mundial de incubadoras de empresas	28
2.3.2	Experiência brasileira das incubadoras de empresas	31
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	37
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	38
3.3.1	Matriz <i>SWOT</i>	38
3.3.2	Business Model CANVAS	40
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	43
4.1.1	Pontos Fortes	44

4.1.2	Pontos Fracos.....	46
4.1.3	Oportunidades.....	49
4.1.4	Ameaças	49
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	56
5.2	CORPO ESTRATÉGICO	58
5.3	METAS E PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	66
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica é uma constante na vida do ser humano. Desde os primórdios o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem a melhoria das condições de vida ou permitam um melhor acesso e alcance de um dado objetivo é parte do processo evolutivo que modifica a condição atual da humanidade. Estas modificações se tornaram mais drásticas e ainda mais rápidas com o advento da tecnologia, provocando a incidência de maior dinamismo nas relações do homem com o ambiente e os diversos agentes que a permeiam, se tornando um bem social.

Além da melhoria social encontrada na criação e aprimoramento de tecnologia, a inovação tecnológica estende seus benefícios à esfera econômica ao passo que esta, outrora denominada “bem social”, se transforma em *commoditie*. Portanto, a criação de inovações tecnológicas gera desenvolvimento também econômico em dada região, e pode alcançar impactos nacionais, onde se torna fonte de desenvolvimento de um país (Raupp & Beuren, 2009).

Bueno e Torkomian (2014) afirmam que a inovação é um importante fator catalisador de mudanças no cenário econômico e competitivo de uma nação, destacando ainda que o processo de inovação se dá na integração de ciência, tecnologia e conhecimento emergido do mercado em prol da promoção de benefícios reais à sociedade e indústria. Portanto, a inovação tecnológica tem como principais fontes de origem a academia (que dá origem à ciência), definida em instituições de ensino superior (IEs), e o mercado em sua busca por lacunas de necessidades não atendidas, assim como o aprimoramento funcional e prático de produtos, equipamentos, etc. (Souza, *et al.*, 2015).

Contudo, existem fatores que dificultam o desenvolvimento e oferta ao mercado de produtos inovadores, o que por vezes pode limitar sua prospecção mercadológica (Silva; Dacorso, 2014). De acordo com Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005) estas dificuldades são valoradas quando se trata de inovações tecnológicas, dentre elas se destacam em primeiro plano a necessidade de aportes financeiros para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assim como aquisição de equipamentos necessários.

Outras adversidades são evidenciadas na falta de habilidades gerenciais e mercadológicas do empreendedor, pouco ou nenhum acesso a parcerias para desenvolvimento e escoamento do produto, problemas com registro e patente. Já em aspecto ligado diretamente

á inovação tecnológica ocorre ainda o alto risco de obsolescência da tecnologia e componentes empregados na produção, desqualificando o projeto (Ribeiro; Andrade & Zambalde (2005).

Na tentativa de minimizar estes riscos e proporcionar suporte adequado ao desenvolvimento de inovações, criam-se por iniciativa governamental ou privada as Incubadoras de empresas, tendo em sua grande maioria foco destinado exclusivamente a orientar projetos tecnológicos, sendo então denominadas de Incubadoras de base tecnológica (ANPROTEC, 2012).

As incubadoras são estruturas físicas cujo objetivo se consolida em fomentar a inovação, nestas são ofertados serviços e componentes estruturais de escritório, internet, telefonia, além de promover cursos orientados a gestão e a inovação, consultorias particulares às necessidades emitidas pelos empreendedores (Vedovello & Figueiredo, 2005; Ferreira *et al.*, 2008; Raupp & Beuren, 2009; Silva *et al.*, 2013; Souza *et al.*, 2015; Storopoli *et al.*, 2015). Promovem ainda o benefício de redes de relacionamento, aproximando as empresas inovadores de potenciais investidores, clientes do produto, assim como auxiliando na obtenção de subsídios financeiros para seu desenvolvimento (Gallon, *et al.*, 2009; Iacono, *et al.*, 2011; Loiola & Lagemann, 2013; Desidério & Popadiuk, 2015).

Contudo, para que uma ideia possa ser incubada nestes espaços ocorre o processo denominado pré-incubação. Esta etapa tem por objetivo selecionar projetos com verdadeiras características inovadoras e alto potencial de mercado, o fazendo por meio da apresentação por parte do candidato, de um plano de negócios estruturado. O restante do processo faz parte do processo de incubação onde o projeto aprovado em primeira etapa se desenvolve até sua graduação, onde considera-se o projeto apto a realizar suas operações fora das estruturas.

Distribuídas em todo território nacional, as Incubadoras se desenvolvem em regiões com maior potencial de inovação e crescimento a fim de cumprir com sua finalidade de maneira efetiva (Dutra *et al.*, 2009; Gaino & Pamplona, 2014). No Brasil estas iniciativas tiveram início na década de 1980, tendo um desenvolvimento rápido em um período relativamente curto de tempo, chegando a atingir 400 estruturas em operação no ano de 2008 (MCTI, 2015a). No estado do Paraná existem aproximadamente 20 incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2016), dentre elas se encontra o Centro Incubador Tecnológico (CIT) localizado na cidade de Cascavel.

Como demonstram estudos da ANPROTEC (2012) e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (2015a), o crescimento das incubadoras no Brasil que até 2008 chegava a 20% anuais estagnou, apresentando retração no número total de estruturas,

chegando a 384 em operação em 2011, sendo que somente no Estado de São Paulo haviam 75 incubadoras em operação tendo este número reduzido para 34 até esta data de acordo com a Incubadora Tecnológica Empresarial de Alimentos e Cadeias Agroindustriais (ITACA, 2016).

Estes dados, somados a relatórios do Plano Nacional de Inovação (PIN) apontam para um baixo desempenho de algumas estruturas implantadas por motivos que ainda não foram argüidos, porém o que se verifica nos relatórios do MCTI (2015a; 2015b) é o desempenho insuficiente de muitas destas estruturas relacionadas aos serviços de apoios prestados que são, de acordo com a União Européia (2014), o principal ponto de atração de novos negócios e acondicionados ao sucesso destas instituições.

O cenário exposto também é uma realidade do Centro Incubador Tecnológico (CIT) o qual está situado nas instalações da Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDETEC), localizado na cidade de Cascavel, no Oeste do Paraná, foi criado em 2001. A organização conta com três funcionários concursados da prefeitura municipal de Cascavel, os quais são responsáveis por toda a gestão da organização e são o primeiro meio de suporte para com as incubadas. Além destes, toda a estrutura da FUNDETEC tem as decisões centralizadas na figura de um presidente indicado pelo prefeito.

O objetivo do CIT é dar suporte à inovação por meio da prestação de consultorias, palestras, fortalecimento de marca, auxílio na busca de recursos financeiros de fomento à inovação, além de fornecer infraestrutura para o funcionamento das empresas incubadas e, com isso, busca gerar subsídios à promoção social e econômica da região onde está inserido.

Apesar de seu objetivo e de sua importância no cenário regional, o CIT vem apresentando algumas limitações no desenvolvimento de suas atividades as quais estão associadas, entre outros, a dependência financeira da mantenedora, escassos investimentos em *marketing* e poucos apoios oferecidos aos incubados. De 2001 até janeiro de 2017 foram graduadas 25 empresas sendo que atualmente existem 8 empresas incubadas.

Diante deste contexto, o CIT vem buscando parcerias no sentido de ampliar seu desempenho, sendo uma delas a parceria com o Mestrado Profissional em Administração da UNIOESTE/Cascavel iniciado em 2014. Em agosto de 2015 iniciaram-se então consultorias na incubadora, as quais foram realizadas pelo autor deste projeto de pesquisa juntamente com as discentes do programa Ana Carolina Mecabô Müller e Marinês Presrlak, cujo objetivo era atender a um requisito exigido pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE).

O CERNE é uma metodologia oriunda de uma parceria entre SEBRAE e ANPROTEC com o objetivo de aprimorar o desempenho de incubadoras de empresas no cenário nacional.

Esta é embasada em processos chave de boas práticas a serem instaurados nas atividades desenvolvidas pelas incubadoras tanto em caráter de gestão como naquelas de desenvolvimento junto às empresas incubadas, buscando a melhoria expressiva de seus resultados.

Estes processos são desenvolvidos por etapas que contemplam uma evolução no desenvolvimento das atividades da organização conforme estabelecido em manuais associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). O desenvolvimento destas atividades deve ser gradativo, sendo que o Cerne 2 é liberado a partir da conclusão do primeiro, o mesmo acontecendo com as demais etapas. Juntamente com a evolução da incubadora nestes processos, recursos financeiros são repassados a organização.

As consultorias desenvolvidas por discentes do Mestrado visavam atender às demandas tanto das empresas incubadas como também da própria incubadora. Na perspectiva desta última as atividades buscavam auxiliar a organização no alcance das certificações de uma etapa do CERNE. Inicialmente se desenvolveram com o intuito de prover à instituição um mecanismo mais efetivo de análise do desenvolvimento dos incubados. Tomando escalas maiores na medida em que se aprofundaram as conversas com a gerência até a aplicação das ferramentas estratégicas para a análise da realidade da estrutura.

A partir da realização destas consultorias foi identificada a descontinuidade das ações desenvolvidas na incubadora principalmente pelo fato de que, tendo caráter fortemente político onde presidente e colaboradores ocupam cargos de indicação, quando há trocas de governança na prefeitura municipal também os ocupantes são lotados em novas funções, onde algumas medidas deixam de ser implantadas e ações de longo prazo não são facilmente continuadas. Constatou-se também que o CIT não possui planejamento estratégico que oriente suas ações e as torne compatíveis com seus objetivos que se resume no fomento de empresas inovadoras.

1.1 Problema de pesquisa

Em primeira análise notou-se que estas limitações podem ser os fatores que desencadeiam outras questões que não são favoráveis ao desempenho das atividades da incubadora, como o baixo número de projetos submetidos à análise e avaliação da comissão do centro e, logo, baixo número de empresas incubadas, troca de informações pouco desenvolvida entre gerência e empresas incubadas, e dificuldade de avaliação e graduação das

mesmas. Diante disso questiona-se: as dificuldades enfrentadas pelo CIT podem estar associadas à falta de planejamento estratégico da Incubadora?

1.2 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o atual cenário exposto e realizar planejamento estratégico para o Centro Incubador Tecnológico de Cascavel.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o atual cenário exposto ao CIT;
- b) Elaborar planejamento estratégico para o CIT.

1.3 Justificativa e contribuição da produção técnica

Este trabalho encontrou sua justificativa na necessidade de se aprimorar o desempenho de incubadoras de empresas no desenvolvimento de empreendimentos com características inovadoras em todo o território nacional e internacionalmente. Sendo assim, a intervenção propõe uma orientação voltada a resultados e minimização de problemas vivenciados pela instituição localizada em Cascavel – Paraná, por meio de uma gestão munida de material estratégico e alinhada a metas e objetivos organizacionais possibilitando ao CIT desempenhar de maneira sustentável e eficiente suas atividades de suporte e promoção de empreendimentos inovadores.

Além do resultado prático direcionado ao CIT, este trabalho também provém um modelo de planejamento estratégico a ser estudado e adaptado a outras incubadoras nacionais e internacionais vistas as dificuldades semelhantes enfrentadas por estas instituições. Incluí-se aqui os benefícios acadêmicos já que, embora o planejamento estratégico seja tema recorrente neste âmbito, esta ferramenta aplicada à incubadoras de empresas se encontra em número muito restrito na literatura, agregando assim um norte para demais estudos que venham a ocorrer nestas estruturas.

1.4 Estrutura da dissertação

Além deste capítulo introdutório, que conta com uma breve contextualização da pesquisa, o problema, objetivos gerais e específicos e a justificativa da mesma, este trabalho é composto por outros cinco capítulos. No capítulo 2 encontra-se o referencial teórico que dá sustentação científica ao trabalho, onde são abordados os temas de inovação, incubadoras de empresas e planejamento estratégico. O capítulo 3 apresenta a metodologia científica utilizada para o desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos. O capítulo 4 refere-se ao estudo de caso e a análise das informações. No capítulo cinco é exposta a proposta de intervenção desenvolvida, encontradas no capítulo 6. Em seguida são apresentadas as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras e o referencial bibliográfico.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 Considerações sobre inovação

Ao longo da história o que se vivencia é uma constante busca pelo desenvolvimento nas diversas esferas em que o homem se enquadra, sejam elas a ambiental, social e, principalmente, a esfera econômica. Por meio das constantes mudanças a vida se transforma em seu ímpeto por melhorias e desenvolve um ambiente dinâmico composto por processos contínuos de transformação (Schumpeter, 1934; Perroux, 1970; Porter, 1999). Esta evolução ocorre por meio da mudança na transição do velho para o novo, do antiquado para o moderno, na transformação dos meios usais de vida e produção para modos mais benéficos e eficientes, e daí se origina a inovação (Schumpeter, 1934).

Trazido a um olhar econômico e afunilando-o para o modelo capitalista que se desenvolve há anos no sistema estrutural de grande parte do mundo, a inovação encontra neste sistema econômico seu mais fiel reproduzidor (Schumpeter, 1934; 1961; Perroux, 1970). Desde o início da decadência do feudalismo em meados dos séculos XI até XV, onde senhores feudais centralizavam poder e detinham a produção das commodities em suas terras, passou-se a estruturar um modelo econômico de trocas comerciais e identificou-se o surgimento e fortalecimento de uma classe burguesa emergente que almejava o lucro e o acúmulo de riqueza (Schumpeter, 1934).

No desenvolvimento deste processo encontra-se a expansão marítima européia onde o objetivo se encontrava na exploração de novos territórios e no comércio de especiarias advindas destes locais. Contudo o ápice deste sistema se encontra na Revolução Industrial datada entre o fim do século XVIII e início do XIX, ocorrida na Inglaterra, onde os artesãos deram lugar a indústria e suas máquinas, absorvendo meios de produção e monopolizando-os, agregando economias de escala e aumento de qualidade em produtos a fim de atender uma demanda que se elevava ao ritmo do crescimento populacional, fazendo ascender concorrência em âmbito industrial (Perroux, 1970).

O processo de busca pelo novo acompanha toda a evolução deste sistema na procura pela geração de riquezas e, de acordo com Schumpeter (1961), que traz o princípio da destruição criativa como o grande motor da economia capitalista, está fortemente relacionado à concorrência proposta por grandes indústrias. Tal modelo econômico tem sua continuidade firmada ao passo em que a inovação ocorre constantemente em suas entranhas, criando demanda para seu produto na sociedade em que se instala, “educando-a” a querer o que fora

inovado e, assim, proporcionando o crescimento e desenvolvimento econômico por meio da constante oferta de produtos e serviços novos. O autor destaca que não se deve desconsiderar o surgimento de necessidades dos consumidores para serem atendidas, contudo não deve partir deste o motivador à mudança, já que se manifestam em baixa frequência (Schumpeter, 1934).

A destruição criadora teorizada por Schumpeter (1961) assume que o capitalismo tem como base do seu desenvolvimento o processo constante de obsolescência, quebra e/ou destruição do velho, uma adaptação ininterrupta de processos que constroem e geram o novo também de maneira constante, tratando-se aqui tanto de bens de consumo como também de inovações em transporte, processos e métodos produtivos, mercados e formas organizacionais (Schumpeter, 1961).

Tais mudanças acabam por se fazer necessárias ao passo em que alteram o fator concorrência seja por economia de escala – compreendendo-se aqui aumento de produção ou redução em tempo e insumos para a fabricação, como também por aumento de qualidade, incremento de demanda e *marketshare* de uma empresa inovadora (Schumpeter, 1934; 1961; Perroux, 1970; Porter, 1999).

Ainda de acordo com Schumpeter (1934) uma empresa constituída no capitalismo deve se adaptar ao processo de inovação para alcançar seus objetivos mercadológicos, e esta questão básica revoluciona e transforma o mercado de dentro para fora. Tudo isso se convalida em seu seguimento teórico de que a inovação é originária de três fatores base que em seu ciclo de criação, desenvolvimento e destruição movimentam o sistema, sendo eles: “novas combinações”, crédito e empresário.

Schumpeter define “novas combinações” como sendo o gerador do fenômeno de desenvolvimento. Entende-se por isso que o desenvolvimento é gerado de maneira descontínua e a partir da combinação de formas diferentes de se produzir. O autor define cinco formas de formalização do desenvolvimento sendo: 1 – inserção de um novo bem no mercado, ou com qualidade diferente ao existente; 2 – implantação de novo método produtivo não utilizado na indústria em aplicação; 3 – abertura de um novo mercado não explorado pela indústria nacional; 4 – utilização de novas fontes de matéria-prima; e 5 – estabelecimento de uma nova organização na indústria, onde o autor sita a criação ou fragmentação de monopólio como fator (Schumpeter, 1934).

Drucker (1985), já ressaltando a participação do empreendedor no processo de inovação, define que o empreendedor não inova somente de forma a aprimorar o existente, ou modificá-lo em “novas combinações” buscando, além disso, criar valores e satisfações novas,

agregando produtividade em uma nova configuração processual ou de produto. Drucker (1985), assim como Porter (1989; 2000) também entendem a existência da inovação em duas formas distintas, sendo aplicada em produtos ou processos. Inovação em produto, relacionado à primeira forma de “nova combinação” de Schumpeter, consiste em agregar os conceitos já citados de criar novos valores e satisfações ao consumidor, ou desenvolver um novo item que crie demanda por sua utilidade até então inexistente.

De acordo com a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE (2004) responsável pela elaboração do Manual de Oslo o qual trata da inovação como desenvolvimento, a inovação em produto remete a uma posição monopolista de seu criador por motivos tanto da detenção de patente sobre o mesmo como pelo tempo que a concorrência leva para imitá-lo.

Já a inovação em processos se define nos demais itens – 2 a 5 - também listados por Schumpeter, e são encontrados em modificações de métodos de produção ou administração, de maneira a aumentar a eficiência das atividades da empresa e seu desempenho mercadológico, utilizando métodos então não aplicados ou inexistentes em seu ramo de atividade e que forneçam vantagens competitivas à mesma, principalmente em termos de economia de escala produtiva, propiciando vantagem de custo sobre a concorrência (Schumpeter, 1934; 1961; Drucker, 1985; 2002; Porter, 1999; OCDE, 2004).

Em estudos mais recentes sobre inovação, Davenport (2013) afirma que quanto mais se desenvolvem as pesquisas sobre a inovação as diferenças entre as duas formas que a inovação ocorre são diminuídas, sendo que, segundo ele, está cada vez mais complexo separar a ocorrência de uma ou outra, já que este defende que a inovação por processo leva a produtos inovadores, sendo então um único sistema.

Existe ainda outra divisão atrelada as inovações tanto de processos como de produtos que diz respeito a intensidade com que estas ocorrem no mercado, sendo classificadas como inovações radicais ou incrementais (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Porter, 1999; OCDE, 2004). As primeiras consistem em modificações revolucionárias, alterando a sociedade de maneira impactante, como a invenção da luz por exemplo. Estas, de acordo com Porter (1999) respondem a menor parcela das inovações realizadas na sociedade.

Já as de segunda tipologia são constantes, constituídas de insights que aperfeiçoam o existente melhorando seu desempenho. De acordo com a OCDE (2004) a mudança tecnológica em processos não ocorre de maneira suave, pois competem intensamente com as tecnologias já estabelecidas no mercado e as substituem, assim como substituem as empresas

com menor capacidade de se adaptar no mercado, impactando de maneira importante na redistribuição de recursos.

De acordo com Drucker (1985) a inovação surge no monitoramento sistemático de sete fontes presentes no ambiente, sendo tanto internas quanto externas à indústria ou mercado. As fontes internas são encontradas em quatro sinais de mudanças que já ocorreram ou que estão a ocorrer, sendo nomeadas de “O inesperado” – vindo de mudanças realizadas na empresa, novas combinações que geram sucesso não esperado pela administração da mesma, um administrador empreendedor identifica tais melhorias e age de forma a capitalizar sobre a mudança, já um administrador que negligencie tal oportunidade pode prejudicar seu negócio como um todo. O autor define as inovações advindas deste aspecto como sendo as mais benéficas por apresentarem menos investimentos e necessidade de recursos e, logo, menos riscos.

A segunda fonte proposta pelo autor é nomeada de “incongruência”, sendo identificada em modificações do sistema usual de desenvolvimento do mercado, empresa ou processos, e se apresenta claramente ao administrador, contudo cabe a este visualizá-la de maneira oportunista.

Outra fonte de inovação apresentada por Drucker (1985) surge da necessidade de processos emergindo de tarefas cotidianas a serem realizadas, substituindo o processo existente quando desgastado, obsoleto, por uma nova composição que melhore o desempenho ou simplesmente auxilie o alcance dos objetivos de maneira mais adequada.

A quarta fonte advém da inovação necessária quando uma mudança drástica nos rumos de uma indústria ocorre, sendo que a permanência no sistema antigo de operação tal como uma atuação mercadológica retrógrada das empresas inseridas neste mercado podem significar a falência da companhia (Drucker, 1985).

Já as fontes de inovação proporcionadas por fatores externos à indústria são definidas em três aspectos, mudanças demográficas, mudanças em percepção, disposição e significado, e conhecimento novo. As mudanças demográficas são caracterizadas por alterações na sociedade que fomenta o mercado, compreendendo idade, variação de renda, educação e outros aspectos que incidem nestes, alterando toda a estrutura de compra e logo, o mercado, tais mudanças devem ser previstas se possível a fim de inovar o mercado para atendê-los da melhor forma possível (Drucker, 1985).

O segundo fator se encontra nas mudanças de percepção da população, isso se dá na simples forma de olhar diferente para a mesma situação e é listada por Drucker (1985) como fonte de inovação, pois pode proporcionar a comercialização de produtos novos para atender

tal perspectiva. E por fim o terceiro fator de inovação surge a partir da absorção de novos conhecimentos técnicos, científicos ou sociais, e é tratada como a principal fonte de empreendedorismo e inovação e difere dos outros fatores em seus aspectos.

Tendo as novas combinações ocupado a condição de primeiro fator necessário para o desenvolvimento da inovação, o segundo fator que por sua vez é somado ao primeiro, diz respeito ao Crédito (Schumpeter, 1934). Segundo o autor sua participação na ação de desenvolvimento é fundamental, sendo que este assume função de fomento quando possibilita ao terceiro agente – O Empresário – obter insumos necessários para inovar.

Logo o terceiro fator corresponde ao agente transformador das combinações e o fenômeno fundamental do desenvolvimento o qual cria e promove a inovação, sendo nomeado por Schumpeter de empresário o qual, segundo Perroux (1970) é o responsável pelo progresso econômico em um sistema capitalista. Este, dotado de características de liderança específicas e capacidades especiais de inovar se caracteriza o empreendedor das mudanças e não simplesmente um homem de negócios que não desempenha papel criador.

Segundo Porter (1999) o empreendedor é aquele que observa constantemente o ambiente a sua volta, e defende que de maneira geral as inovações surgem da observação a outros setores, mercados e até países diferentes daquele que o empreendedor está inserido, assim como pode ser trazida de fora da empresa por gerentes e diretores vindos de outros mercados, trazendo aperfeiçoamentos e mudando a cultura de toda a organização ao passo em que a instiga a buscar novos processos inovadores.

Para Perroux (1970), o qual chama o empreendedor de “empresário dinâmico” retrata que este inova economicamente e assim faz com que o mercado aceite a invenção técnica e processual ao modificar a realidade social, ou seja, o autor defende que a inovação em produto ou processo só se convalida ao passo em que gera riquezas de maneira diferente às existentes, se tornando primeiramente uma inovação econômica.

O empreendedor também é exaltado por Drucker (1985; 2002) onde este o descreve como o principal indutor da inovação, sendo aquele que analisa sistematicamente o ambiente, observando de maneira analítica as mudanças que nele ocorrem em busca de oportunidades e assim inovando, defendendo em vários pontos de suas obras que é a mudança quem proporciona a oportunidade para o novo e diferente. Desta forma o autor conclui que uma pessoa ao abrir um novo negócio não pode ser considerada uma empreendedora, exceto se esta gerar algo inovador (Drucker, 1985).

O mesmo autor ressalta ainda que uma inovação pode gerar uma mudança ambiental, vindo de encontro com o exposto por Schumpeter (1934) que defende ser objeto da inovação

a criação de algo totalmente novo e criando a demanda para tanto. Assim sendo, quando a inovação é gerada promove desequilíbrio em seu mercado ao passo em que a demanda existente na velha indústria passa a migrar para a inovação, e assim constituindo o ciclo constante de criação e destruição do velho para o novo (Schumpeter, 1934).

Contudo, de acordo com estudos mais recentes (Davenport, 2013; Gambardella; Raasch & Hippel, 2016), a inovação cada vez mais tem origem não exclusivamente no empresário quando na criação de algo novo a ponto de criar demanda para seu produto, mas sim nas demandas do mercado e dos clientes de maneira conjunta, valorados pela competitividade. Ou seja, de acordo com os autores a competitividade força a inovação.

Contudo, como explica Hamel e Breen (2007) vindo a corroborar por meio do conceito de desenvolvimento endógeno com os argumentos da administração empreendedora, uma empresa criada inicialmente sem a característica empreendedoras, deve alimentar em seu alicerce por meio de inovações administrativas e processuais a mudança, assumindo o que Drucker chama de nova tecnologia – a nova administração para se tornar competitiva.

Segundo os autores, uma empresa presa no modo antiquado de gestão com sistemas engessados e com certa aversão a inovação processual, possui alta probabilidade de fracasso em sua indústria (Hamel & Breen, 2007). Segundo Hamel e Prahalad (2005), a “nova administração” deve integrar uma visão constante às oportunidades futuras do mercado se a empresa objetiva desenvolvimento e crescimento em seu meio, analisando não somente o presente a que se expõe, mas de uma forma muito intensa também o futuro, buscando avaliar as possíveis tendências e realidades que serão vivenciadas pela empresa dentro de cinco a dez anos. A empresa que conseguir projetar o cenário mais próximo da realidade será mais competitiva e terá mais chances de dominar o seguimento que atua.

A relação entre conhecimento e inovação é destacada também pela OCDE (2004) onde afirma que as políticas de desenvolvimento de conhecimento em ciência e tecnologia para o avanço de pesquisas e inovações, desempenham papel fundamental para o desenvolvimento econômico e industrial de um país. Contudo, o Manual de Oslo afirma não ser este o processo mais simples de desenvolvimento, pois deriva de uma ação sistêmica que integra diversos organismos existentes num país, alterando o foco político para a geração, difusão e aplicação de conhecimento.

Desta forma, o Estado surge como um mecanismo indutor da inovação à medida que adota políticas que estruturam a base para a criação e desenvolvimento de novas ideias no mercado, integrando o sistema de universidades de onde surge o conhecimento, e as empresas consideradas o “dínamo da inovação” pela OCDE (2004).

Porter (1986; 1999) ressalta a importância destas políticas, não só em caráter de evolução social como demonstrado na teoria proposta por Myrdal (1960), que destaca a importância de políticas governamentais voltadas para a questão da geração de conhecimento, promovendo aumento de qualificação de mão-de-obra e com isso alterando toda a base produtiva de uma nação, moldando um novo cenário para uma população ascendente que passa a contar com maior poder econômico e qualidade de vida, mas também para o Estado enquanto economia, afirmando que a competitividade de um país depende da capacidade de inovação e melhoria que ocorre em sua indústria e, ao passo em que a competição passa a ocorrer com maior intensidade em perspectivas de avanço criativo e com maior ênfase no conhecimento agregado, os países têm sua importância valorada em um cenário mundial.

2.2 Considerações sobre planejamento estratégico

O constante desenvolvimento da sociedade, promovido em parte pelas constantes destruições criativas (Schumpeter, 1961), torna o ambiente dinâmico e descontinuado (Drucker, 1969), tendo as evoluções mais recentes exponenciado as transformações e agregado alta taxa de incertezas ao mercado. Tais constantes modificações elevam a necessidade dos *players* deste cenário fazerem uso de mecanismos de adaptação e proteção as alterações que influenciam com variadas intensidades o seguimento lucrativo de seus negócios, além de planejarem de forma mais completa as suas ações futuras em busca do sucesso (Rojo, 2006b.).

Além das constantes alterações no nível macro do mercado, as transformações são ainda mais intensas nas relações entre os agentes de uma indústria, onde as interações entre empresa e seus *stakeholders* provém impactos diretos ao sistema como um todo (Porter, 1989). Desta forma, uma organização que almeja desenvolver suas atividades, mas o pretende sem observar sistematicamente as variáveis que influem seus negócios e que não se adaptam constantemente a sua dinâmica, estão fadadas ao insucesso (Rojo, 2006a.).

Uma prática que tomou espaço em corporações dos diversos tamanhos visto a eficiência nos resultados alcançados com sua aplicação é o planejamento estratégico (Ansoff, 1965) e deriva de práticas as quais a origem é atribuída a Sun Tzu, general chinês que comandou seus exércitos por volta do século IV A.C. (Mintzberg, 2004), o qual descreve em seu livro intitulado “A arte da Guerra” a ação de planejar os movimentos de seu exercito levando em consideração os diversos fatores ambientais que poderiam se apresentar e os movimentos que o inimigo poderia adotar durante a batalha (Rojo, 2005).

Com o fortalecimento da administração enquanto disciplina acadêmica tais conceitos foram adaptados ao meio empresarial por volta de 1960, valendo-se do termo militar representado pela estratégia para designar ações de mercado, o qual representa o campo de batalha composto por numerosos concorrentes disputando sobrevivência e sucesso (Andrade & Frazão, 2011).

Em sua essência, o planejamento estratégico é a proposição de um roteiro que promove a seleção das melhores estratégias para se chegar a um objetivo futuro, sendo fomentado por análises realistas dos recursos da empresa e as variáveis de mercado, ou seja, integra análises dos ambientes da empresa com os objetivos organizacionais almejados a fim de proporcionar a escolha de estratégias mais acuradas ao mercado (Oliveira, 2001). De acordo com Hodgkinson e Wright (2000) e Oliveira (2001), a organização ao desenvolver e aplicar o planejamento estratégico está integrando os esforços de todos os níveis organizacionais de maneira eficiente já que todas as ações passam a fazer parte de um plano de sucesso, evitando que as atividades sejam dispersas e não levem ao resultado pretendido.

O planejamento estratégico é discutido por vários autores, os quais apresentam diversas propostas de estruturas que variam conforme suas perspectivas do desempenho funcional deste (Thompson Jr. & Strickland III, 2000; Kotler, 1992; Certo & Peter, 1993; Daft, 1999; Oliveira, 2001; Almeida 2010). Neste trabalho serão abordadas as etapas que aparecem com maior frequência na literatura, a saber: Missão, metas e objetivos organizacionais, análise do ambiente interno e externo, delimitação, implementação e controle estratégicos.

Um plano bem elaborado pelo nível estratégico de uma organização, ou seja, integrado a visão dos CEOs das corporações é imprescindível para o sucesso. Contudo, como ressaltam Kaplan e Norton (2000) e Hodgkinson e Wright (2002), somente sua construção bem estruturada com informações realistas e atualizadas de seu mercado não propicia o sucesso das empresas, afirmando que a execução destas estratégias pelos demais níveis tático e operacional da organização são tão importantes quanto o primeiro processo à medida que estes serão os responsáveis pela efetivação de tudo o que fora planejado.

Desta forma, a estruturação do planejamento estratégico deve contemplar não somente o ponto final aonde se quer chegar e as estratégias que guiarão a empresa rumo a tal objetivo, mas também a forma como isso será desenvolvido pelos diversos níveis da estrutura (Kaplan & Norton, 2000).

De acordo com Oliveira (2001), um planejamento estratégico eficiente deve ter início na elaboração da missão organizacional. A missão se define no motivo pelo qual a empresa

foi construída, a razão de sua existência relacionada ao seu objetivo mercadológico. Redigida de maneira clara e objetiva a ponto de demonstrar estes conceitos a seus públicos, devendo ser um instrumento de guia para as ações de todos os envolvidos no desenvolvimento das atividades diárias da organização.

Posteriormente a missão é integrada a uma análise completa dos ambientes da organização e suas variáveis. De acordo com (Stenfors, 2007; Stenfors & Tanner 2007) esta análise se torna mais eficiente a medida que se faz uso de algumas ferramentas estratégicas capazes de propiciar um diagnóstico completo das diversas situações que contemplam a ação da empresa (Wright; Paroutis & Blettner, 2013).

2.2.1 Ferramentas estratégicas de análise

Existem atualmente inúmeros tipos de ferramentas que provém suporte ao desenvolvimento estratégico das organizações (Stenfors, 2007) as quais as aplicam, em sua grande maioria, de maneira conjunta. Este desenvolvimento conjunto tem por objetivo proporcionar visão periférica das múltiplas variáveis que exercem forças sobre a competitividade de uma organização em seu mercado (Wright; Paroutis & Blettner, 2013).

A ampla visão propiciada pela aplicação das diversas ferramentas existentes permite reduzir incertezas inerentes ao processo de estruturação estratégica (Stenfors, 2007). A definição proposta por Stenfors e Tanner (2007) é de que as ferramentas estratégicas são um grupo de produtos heterogêneos desenvolvidos para auxiliar as organizações a atenderem demandas de um mercado competitivo complexo, buscando manter ou ampliar sua vantagem competitiva e facilitar o desenvolvimento das estratégias empresariais.

Neste estudo analisam-se duas ferramentas aplicadas no desenvolvimento do planejamento estratégico, as quais são matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) traduzindo-se ao objetivo de verificar pontos fortes e fracos do ambiente interno, tal como ameaças e oportunidades que se apresentam no ambiente externo (Porter, 2000) e o *Business Model CANVAS* o qual busca apresentar a proposta de valor que o CIT entrega ao mercado (Osterwalder & Pigneur, 2013).

2.2.2 Delimitação, implementação e controle da estratégia

Aplicadas as ferramentas estratégicas e identificadas as diversas variáveis que cada uma apresenta, o nível estratégico da organização delimita então os caminhos que,

consideradas as condições elencadas, a levarão ao alcance dos objetivos escolhidos. De acordo com Porter (1996) e Oliveira (2001) as estratégias derivam da relação entre o conjunto de produtos e serviços de uma organização e os seguimentos de mercado definidos por ela, ou seja, a estratégia deve representar a forma com que a empresa desenvolverá suas atividades a fim de atender as demandas expostas em seus seguimentos de mercado.

Mintzberg (1987) define estratégia como sendo a forma de aproximar a visão futura da organização – metas e objetivos – da realidade vivenciada por ela, integrando os recursos existentes ao processo decisório e embasando-o na projeção futura de riscos e oportunidades de mercado, proporcionando maiores resultados a medida que une tais processos a uma única visão, a estratégia.

O posicionamento competitivo de uma empresa está condicionado à forma com que ela delimita e executa suas estratégias, as quais devem ser desenvolvidas em coerência com os recursos internos disponíveis e de maneira integrada, resultando na entrega de valor ao cliente (Porter, 1986; 1996; 1999; Osterwalder & Pigneur, 2013). Porter (1996) relata que muitas organizações falharam em suas práticas estratégicas por focarem apenas melhorias da eficiência interna, falhando na integração entre o desempenho interno e o alcance da satisfação do cliente por meio de suas atividades. Estratégia competitiva então é aquela voltada a gerar um benefício misto de valores ao consumidor (Porter; 1999).

Selecionadas as estratégias que melhor remetem ao alcance dos objetivos organizacionais a organização deve implementá-las de maneira eficiente, delimitando planos de ação que permitam a execução das estratégias (Mintzberg, 1998; Kaplan & Norton, 2000; Hodgkinson & Wright, 2002; Mendes; Binder & Júnior, 2006; Oliveira, 2001). De acordo com Mintzberg (1998), Hodgkinson e Wright (2002) e Oliveira (2001), esta etapa é crítica para o sucesso do planejamento estratégico, é o ponto onde as estratégias deixam o nível mais alto da organização e passam para sua efetiva aplicação pelos diversos níveis da estrutura até chegar ao cliente que é seu principal foco.

Portanto, todos os processos devem ser bem delimitados e os planos bem comunicados a todos os agentes envolvidos a fim de gerar um desempenho eficiente das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, provendo os retornos almejados nestas atividades (Kaplan & Norton, 2000; Hodgkinson & Wright, 2002).

Como a implementação estratégica normalmente envolve a aplicação de outros que não seus desenvolvedores, os planos de ação devem contemplar roteiros estruturados que delimitam o “como fazer”, os responsáveis pelas respectivas ações a serem tomadas, prazos de execução e valores envolvidos no desenvolvimento do processo já que uma implementação

incorreta ou mal elaborada corrompe todo o planejamento elaborado (Oliveira, 2001; Peixe, 2015).

A última etapa do processo de planejamento estratégico se dá na elaboração de mecanismos de controle do desempenho das estratégias delimitadas e executadas (Oliveira, 2001). Os autores que a incluem como etapa do processo a citam como um importante mecanismo de avaliação e validação dos caminhos escolhidos, afirmando que de nada adianta uma organização aplicar seus esforços e recursos em caminhos específicos e não desenvolver formas de mensurar a eficácia dos mesmos, ou necessidades de correções nas estratégias efetivadas (Thompson Jr & Strickland III, 2000; Oliveira, 2001).

Objetivando estruturar o controle do desenvolvimento das estratégias, elaboram-se indicadores estratégicos coerentes com as estratégias firmadas, assim como aqueles que mensuram o alcance das metas e objetivos organizacionais constituídos no início do planejamento (Kaplan & Norton, 2000; Oliveira, 2001).

Indicadores estratégicos são conceitos de mensuração das variáveis chaves das estratégias (Fernandes, 2016). Os mecanismos criados devem ser mensurados de maneira quantitativa a fim de proporcionar uma estrutura real de acompanhamento do desenvolvimento estratégico (Oliveira, 2001). Neste ponto avalia-se o desempenho da estrutura frente ao novo posicionamento da empresa, validando as estratégias quando estas se demonstram eficientes ou corrigindo-as quando não promovem o alcance dos objetivos almejados (Rocha; Duclós; Veiga & Corso, 2015).

2.3 Experiências das incubadoras no mundo e no Brasil

2.3.1 Experiência mundial de incubadoras de empresas

A nomenclatura “Incubadora” é uma herança do primeiro sistema que se assemelha aos moldes atuais deste tipo de arranjos estruturais. Em 1951 na cidade de Nova Iorque, Estados Unidos, o fechamento de uma fábrica da Massey Ferguson gerou um considerável número de desempregos na região, além de uma grande estrutura vaga, a qual foi comprada por Joseph Mancuso e sublocada à pequenas empresas iniciantes. Esta estrutura se assemelha aos moldes atuais devido a oferta de uma série de serviços agregados aos locatários, tais como secretariado, contabilidade, *marketing*, etc., que minimizavam os custos operacionais e, logo, aumentava a competitividade destas empresas. A primeira empresa a ser instalada no local foi um aviário, que gerou o nome “Incubadora” (Anholon & Silva, 2015; ANPROTEC, 2016).

Mais tardar, na região do Vale do Silício, pólo de desenvolvimento tecnológico, um professor da *Stanford University* criou um ambiente que fomentava o empreendedorismo em seus alunos recém graduados, seus resultados foram os responsáveis pela disseminação destes ambientes inovadores denominados incubadoras de empresas pelo mundo (Anholon & Silva, 2015; ANPROTEC, 2016).

Nos Estados Unidos, havia em 2012 cerca de 1.250 incubadoras ramificadas em todo seu território, abrigando em 2011 um total de 49.000 *startups*¹ empregando cerca de 200.000 pessoas e gerando U\$15 bilhões em receita anual. Os dados apontam ainda que 87% das empresas graduadas no processo de incubadoras associadas ao *International Business Incubation Association* (INBIA) sobrevivem no mercado depois do processo concluído (INBIA, 2016).

Na Ásia também são encontrados números expressivos sobre o numero de incubadoras existentes. Na China no ano de 2008 totalizavam-se 670 incubadoras, abrigando 44.346 empresas as quais geram €18.662 bilhões, empregando 928.000 pessoas, atualmente o número de incubadoras em território chinês é de 1239 estruturas (MCTI, 2015c). No Japão havia 336 organizações operando até o ano de 2010, e na Coréia 269 incubadoras estavam em funcionamento até o ano de 2008 (Tang; Angathevar & Pancholi, 2010; Yu & Yan, 2015).

Na Europa, em 2002 existiam 900 incubadoras em operação encontradas em todo o continente, gerando anualmente 30.000 empregos diretos, e aproximadamente outros 10.000 indiretos (CSES, 2002). Apesar do desempenho significativo o que se nota em relatório de auditoria realizada pelo Tribunal de Contas Europeu (TCE) é um fraco desempenho de algumas incubadoras deste continente (UE, 2014). O relatório de auditoria do TCE teve como objetivo analisar 27 incubadoras que receberam recursos do Fundo de Desenvolvimento Europeu (FEDER), comparando dados relativos a gestão destas incubadoras em aspectos de seleção de projetos, condições da convenção de subvenção e como estas condições eram posteriormente analisadas a fim de garantir com que os objetivos contratuais fossem alcançados, com dados obtidos de 65 incubadoras de referência, certificadas pelos Centros de Empresa e de Inovação (EC-BIC).

Os resultados demonstrados pelo relatório apontam que as incubadoras possuem ótima estrutura, elaborada de acordo com o projeto aprovado e dentro dos orçamentos previstos, contudo, comparando-as com as incubadoras de referências, essas que receberam recursos apresentam baixa eficiência, assim como baixa geração de empregos, número de empresas

¹ Startup: é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (SEBRAE, 2017).

incubadas e baixo volume de auxílios na elaboração de projetos de clientes em potencial (UE, 2014). A baixa eficiência se dá, de acordo com a auditoria apresentada em relatório da União Europeia (2014), e vindo a corroborar com as boas práticas apontadas por Lalkaka (2000; 2001) devido a alguns aspectos chave listados abaixo:

- a) Planejamento focado na estrutura e não na forma como a incubadora alcança seus resultados. De acordo com o TCE os resultados somente são alcançados a partir dos serviços ofertados às empresas, devendo ser personalizados às necessidades de cada empresa incubada e não entregue em um “pacote pronto” da mesma forma a todas as organizações.
- b) Nesta perspectiva, o TCE analisou também os serviços prestados pela mesma e identificou falhas significativas nestes processos. Fora apontado que as incubadoras dão maior importância e conseqüentemente maior foco, a estrutura física como serviço essencial. Os gestores das empresas incubadas apontaram falhas na capacidade de transmissão de conhecimento dos gestores das incubadoras, assim como falta de apoios relativos a questões financeiras e de financiamento. As incubadoras apresentam ainda fortes parceiros, como organizações públicas, privadas e universidades, porém a interação destes agentes com os incubados se dá de forma incipiente. O relatório aponta ainda para a baixa cooperação existente entre incubadora e incubados, não havendo sinergia entre os organismos e limitando o desenvolvimento da relação.
- c) Outra falha apontada diz respeito a falta de sistemas de acompanhamento de desempenho tanto de incubadas como das incubadoras sendo que, quando da ocorrência destes, não são padronizados ou as próprias incubadas apresentam os resultados que lhes convém, ocorrendo grande dificuldade para obtenção de informações específicas de dados mais sensíveis como faturamento.
- d) A sustentabilidade financeira das incubadoras não é compatível com o objetivo de prestar serviços de incubação adequados, isso se dá devido ao baixo suporte financeiro de instituições públicas e privadas às incubadoras que resultava numa maior dependência de recursos internos vindos em grande parte da cobrança de aluguéis, as quais se tornavam elevadas. Sendo assim, a gestão da incubadora cortava gastos destinados a manutenção de tais serviços – em geral gratuitos ou com valores simbólicos, e prejudicava seu desempenho como um todo.
- e) Sistemas de prospecção falhos. Devido à baixa atratividade de potenciais clientes devido a pouca qualidade dos serviços prestados, as incubadoras acabavam por receber poucas propostas de negócios. Soma-se a isto a falta de recursos para a

prospecção de clientes em potencial, o que culminou em poucos incentivos de utilização de processos formais de admissão de projeto que levassem em consideração o grau de inovação e potencial de crescimento dos projetos apresentados. Conseqüentemente puderam instalar-se nestas estruturas empresas com menor potencial de crescimento, o que reduz a eficiência da utilização dos recursos das incubadoras.

Desta forma nota-se que um montante considerável de recursos é destinado a formalização e funcionamento de estruturas do tipo incubadora de empresas, contudo, se o desenvolvimento das atividades não for regido por objetivos claramente determinados e ações compatíveis com as metas estabelecidas, tendo como foco as ações voltadas ao suporte a empreendedores, o sucesso destas estruturas é limitado, o que limita os resultados alcançados.

2.3.2 Experiência brasileira das incubadoras de empresas

A experiência brasileira no desenvolvimento de incubadoras de empresas como fomento de inovação é ainda incipiente se comparada ao cenário norte americano onde os números são ainda mais representativos. No Brasil o início dos esforços de construção de modelos estruturais que buscavam atender ao público empreendedor se deu na década de 1980 com a criação do parque tecnológico Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos – ParqTec, em São Paulo (ANPROTEC, 2016).

Em 2005, estudo realizado pela ANPROTEC apontava que de 1988 para 2005 o número de incubadoras existentes no Brasil passaram de 2 para 339, com crescimento médio de 20% ao ano em termos de número de estruturas, conforme pode ser observado na Figura 1. O relatório aponta também que em 2005 existiam 5.618 empresas graduadas, associadas e incubadas nas respectivas estruturas, as quais geravam 28.000 empregos diretos e faturam cerca de R\$1,5 bilhão.

Apesar do rápido crescimento em números de incubadoras instaladas no Brasil desde o início de seu surgimento, como indicado na Figura 1, e dos montantes de vagas laborais até o ano de 2005, tributos e riquezas geradas por estas instituições, os dados que se seguem representam enfraquecimento neste crescimento e até retração em certo ponto. De acordo com a Incubadora Tecnológica Empresarial de Alimentos e Cadeias Agroindustriais - ITACA (2016), dados do SEBRAE mostram que em 2008 o número de incubadoras brasileiras atingiu seu maior volume, totalizando 400 estruturas implantadas. O estudo indica ainda que o Estado

de São Paulo que chegou a possuir 75 incubadoras reduzindo este número para 40 estruturas no estado.

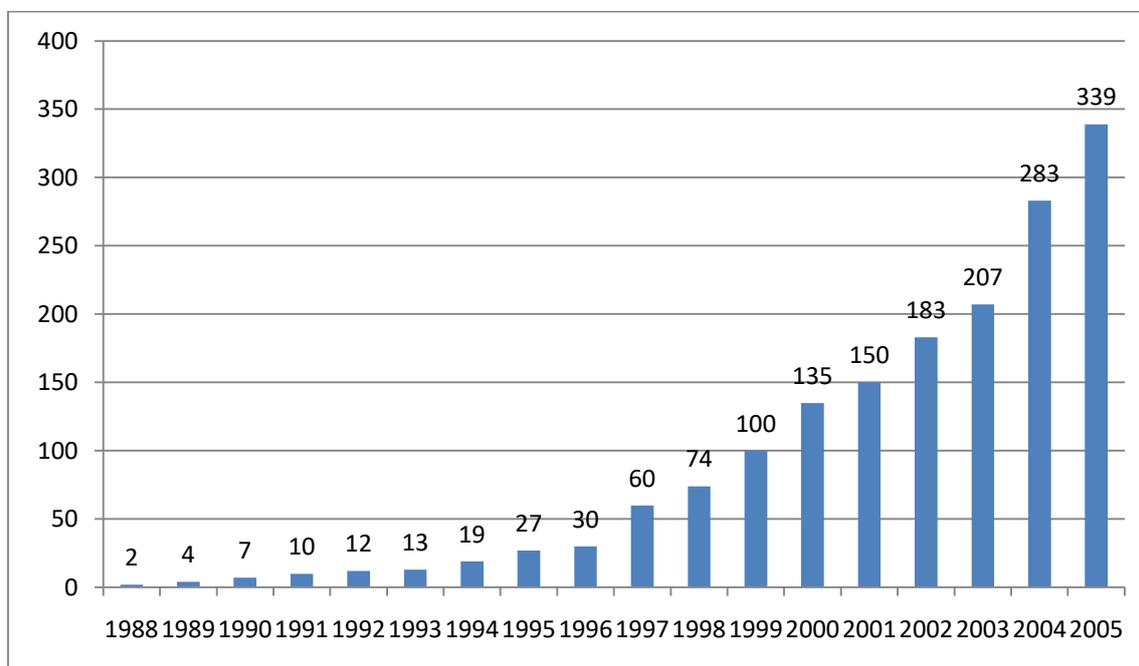


Figura 1 - Evolução das Incubadoras no Brasil de 1998 a 2005

Fonte: Adaptado de ANPROTEC (2005).

Estudo realizado pela ANPROTEC no ano de 2011, contabilizava até o momento da pesquisa, a existência de 384 incubadoras, com 2.640 empresas incubadas, 16.394 empregos e um faturamento de R\$533 milhões, espalhadas por todo o território nacional. O estudo apontava 2.509 empresas “graduadas” – empresas que já passaram pelo processo de incubação e que possuem capacidade técnica e gerencial para se estabilizarem no mercado, atuando fora da incubadora - com geração de 29.205 empregos e faturamento de R\$16.394 bilhões anuais (ANPROTEC, 2012).

Estudos realizados em um corte longitudinal de 10 anos apontam para um fraco desenvolvimento das atividades das incubadoras naquele que, de acordo com a União Européia (2014) é o seu principal objetivo: prover suporte estrutural e de transmissão de capacidades técnicas e administrativas a empresas de caráter inovador a fim de proporcionar melhor base para seu desenvolvimento mercadológico.

No ano de 2005, Baêta, Borges e Tremblay realizaram estudo avaliativo respectivo a análise do desempenho das incubadoras de empresas em dar suporte à internacionalização das empresas incubadas, identificando a partir de análise documental de 20 incubadoras e seis

entrevistas com gerentes de empresas incubadas, que não há medidas específicas adotadas pelas instituições que corroborem com tais atividades.

Em trabalho publicado por Mantovani, *et al.* (2006) onde estes avaliam o papel das atividades de uma incubadora de empresas da cidade de Ribeirão Preto e seus impactos no desenvolvimento da região. Os resultados são considerados positivos pelos pesquisadores em reflexo dos postos de trabalho gerados pelas empresas incubadas (315 ao todo) e do faturamento anual alcançado por elas, contudo apontam deficiência na transmissão de capacidades e treinamentos aos gestores uma vez que estes ocorrem de maneira rápida e demasiado abrangente.

Em estudo realizado por Xavier, Martins e Lima (2008) tendo em perspectiva três incubadoras de empresas de base tecnológica do Estado de Minas Gerais, tomando como objetivo avaliar a percepção dos gerentes, incubados e empresas graduadas nestas sob o suporte fornecido pelas estruturas. Os resultados apontam para uma atuação mediana das incubadoras no que tange ao suporte comercial, auxílio ao acesso a financiamentos e a universidades que possam proporcionar maior aproximação ao desenvolvimento de novas tecnologias, tal como transmissão deficiente de habilidades gerenciais para as incubadas, sugerindo ações mais efetivas da gerência da incubadora para o melhor desenvolvimento.

Em estudo de caso único desenvolvido no Centro de Incubação de Empresas de Sergipe (CISE), Costa, França e Teixeira (2010) também objetivaram analisar o desempenho do suporte oferecido pelas incubadoras e constataram que a visão de pleno atendimento das necessidades dos incubados é comum entre os gestores da instituição, porém esta mesma avaliação não ocorre por parte dos empreendedores que afirmam serem carentes os aspectos de consultorias especializadas, limitando o desenvolvimento estratégico destas firmas ao passo em que suas capacidades são mais operacionais, segundo os autores isto fez com que houvesse modificações dos projetos iniciais de algumas empresas avaliadas.

Engelman, Fracasso e Brasil (2011) avaliaram a qualidade dos serviços prestados por incubadoras de empresas baseando seu estudo na Servqual e identificaram lacunas de qualidade, as quais se totalizaram em três deficiências. A primeira trata do conhecimento das necessidades dos clientes, a qual ocorre, porém não são destinadas medidas específicas para atendê-las, levando à segunda lacuna do estudo que é a necessidade de adequação dos serviços à demanda, a terceira lacuna é o déficit entre a qualidade projetada pela incubadora e a baixa qualidade percebida pelas empresas sob os serviços recebidos.

Xavier, Martins e Lima (2011) avaliaram os programas de capacitação ofertados pelas incubadoras aos incubados a partir da experiência com 14 incubadoras e 115 empresas

incubadas, que demonstram coerência na maior ênfase dada aos cursos de capacitação em marketing e finanças. Porém, a relativa importância e efetividade destas capacitações impacta de maneira diferente entre os personagens, sendo demonstrando carência por parte dos gerentes das empresas quanto aos apoios recebidos.

Outro estudo que busca analisar a contribuição do processo de incubação para o desenvolvimento de empresas inovadoras foi desenvolvido por Storopoli, Binder e Maccari (2013) e apresentam como resultado a baixa participação da incubadora no desenvolvimento de capacidades gerenciais pelos incubados, retratando que os conhecimentos adquiridos vieram de fontes externas à incubadora. Os autores recomendam uma readequação dos serviços prestados de acordo com a maturidade das empresas inseridas, já que estas apresentam demandas divergentes de acordo com sua pesquisa.

Silva *et al.* (2013) realizaram estudo na Incubadora de Base Tecnológica Natal Central (ITNC) com os mesmos fins de outros estudos apresentados e constataram que os empreendedores buscam a incubadora como um ambiente seguro para o desenvolvimento e absorção de capacidades técnicas e administrativas. Porém, os resultados demonstram sentimento de insegurança e vulnerabilidade quanto aos apoios recebidos, o que dificulta o desenvolvimento sustentável das organizações instaladas.

Buscando analisar os serviços oferecidos por uma incubadora de base tecnológica da Universidade de Brasília como atrativo de potenciais empresas inovadoras assim como seu desempenho na consolidação destas empresas no mercado, Barbosa e Hoffmann (2013) realizaram questionário com empresários incubados e graduados no processo e identificam necessidades distintas que variam de acordo com a maturidade e faturamento das empresas. Contudo os autores destacam haver baixo auxílio das incubadoras na transmissão de conhecimentos sobre mercado e principalmente tecnologia.

Noronha *et al.* (2014) analisaram os impactos do suporte fornecido por duas incubadoras, uma de Goiás e outra de Minas Gerais, no tocante a minimização das incertezas da ação empreendedora junto aos gestores de suas incubadas e constatam que, de novo variáveis causadoras da incerteza, ambas conseguem influenciar a redução de apenas três delas, sendo incertezas mercadológicas, financeiras e desejo de mudança. Porém incertezas tecnológicas, políticas e legais são pouco influenciadas pelas atividades de suporte até então desempenhadas.

Corroborando com os resultados encontrados nos estudos acima listados, relatório emitido pelo MCTI (2015b) que objetivou visualizar as melhores práticas de parques tecnológicos e incubadoras nacionais demonstrou também resultados pouco representativos

nas categorias pelo estudo analisadas. Sobre as primeiras estruturas delimitadas onze categorias foram analisadas, a saber: conceitos; infraestrutura; capital; inserção local; talentos; mercado; clusters; parceiros; governança e gestão; mecanismos e serviços; e conhecimento.

O Relatório aponta que as incubadoras analisadas não atingem grau de excelência em nenhum item verificado, contudo, cinco deles demonstraram-se de fraco desempenho, como Inserção no mercado local; a promoção do parque no Mercado; a capacidade de formação de *Clusters* (redes de cooperação) em sua planta; a atração de Parceiros para o parque; e a capacidade de promover interação entre centros de conhecimento e as empresas residentes, demonstrando deficiências consideráveis no desempenho das atividades destas estruturas já que, mesmo os resultados mais favoráveis, ainda podem sofrer melhoramentos.

No tocante ao segundo grupo analisado, o de incubadoras, oito categorias foram analisadas no estudo, a saber: Rede de parceiros; serviços de desenvolvimento empresarial; acompanhamento da evolução das incubadas; posicionamento na região; atração de empreendimentos; modelo de sustentabilidade; governança; e gestão.

Destas categorias apenas duas apresentam médias satisfatórias, mas que também podem ser melhoradas, sendo estes o modelo de Governança da incubadora e o reconhecimento por ela tido pela mantenedora, e a capacidade de atração de novos empreendimentos. Os demais itens apresentam resultados baixos, principalmente o que avalia a sustentabilidade das incubadoras, os serviços de desenvolvimento empresarial, e o acompanhamento da evolução das empresas incubadas (MCTI, 2015c).

O primeiro item demonstrado como mais significativo de mudança pelo relatório, o qual trata da sustentabilidade das incubadoras, pode ser ressaltado em relatório que demonstra a dependência da entrada de recursos públicos como um *input* mister para a geração dos resultados destas organizações (MCTI, 2015b).

De acordo com relatório emitido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (2015a.) que objetivou analisar os impactos que os investimentos do Plano Nacional de Inovação (PNI) tiveram sobre os parques e incubadoras tecnológicas do Brasil, comparando o desempenho de incubadoras que foram contempladas com editais do plano com outras que não o foram. Entre os anos de 2002 e 2012 o PNI destinou R\$53 milhões de reais somente à incubadoras de empresas, desconsiderando aqui os montantes aplicados em parques tecnológicos que foram em torno de R\$88 milhões.

Além destes montantes somam-se nestes períodos outros R\$167 milhões destinados a parques e R\$5 milhões a incubadoras provenientes de emendas parlamentares. O estudo informa outros R\$68,4 milhões provenientes do SEBRAE para as incubadoras de empresas.

Em estudo realizado pela UNESCO no ano de 2000 sobre autoria de Lalkaka, já apontara como fator crítico das incubadoras nacionais a alta dependência de recursos públicos no desenvolvimento das atividades das incubadoras. A corroborar com a afirmativa, dados apresentados pelo SEBRAE e MCTI apontam que 92% das incubadoras são dependentes de algum recurso vindo de terceiros (públicos, de organizações de fomento, parcerias e empresas privadas), sendo que 48% delas dependem totalmente destes recursos.

Estes dados vêm ao encontro do panorama apresentado por Lalkaka (2001) o qual afirma que tais estruturas de fomento à inovação – i.e. incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos, habitats de inovação – são instrumentos que por si só não produzem efeitos. Os resultados destas estruturas são obtidos a medida em que os recursos adequados são nelas implementados.

Ou seja, o alcance do principal objetivo destas estruturas que é o de prover suporte à inovação e desenvolvimento de empresas com tais propostas, proporcionando assim desenvolvimento econômico e social regional, somente é consolidado com a inserção de gestores munidos de capacidades técnicas que possibilitem a construção e aplicação de processos bem definidos e voltados às necessidades dos clientes destas estruturas.

Avaliando-se o cenário exposto sob a perspectiva de extensão territorial, percebe-se que o Brasil tem suas atividades relacionadas ao desenvolvimento de incubadoras de empresas enquanto instrumento de fomento à inovação, tanto incipiente, uma vez que seus números são consideravelmente menores que Estados Unidos e China, e próximos a países cuja área é muito menor, como Japão e Coréia.

De acordo com o *The Global Innovation Index* (2016), o Brasil ocupava em 2015 a 61ª posição entre 143 países avaliados quanto à capacidade de promoção da inovação por meio de suas políticas e investimentos estruturais, o que se faz mais um argumento relativo ao baixo desenvolvimento destas estruturas no país. Portanto, existe a necessidade de se delimitar quais práticas podem melhorar o desempenho das incubadoras existentes no cenário nacional.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

3.1 Delineamento da pesquisa

Para a realização deste trabalho, a metodologia empregada foi a coleta e análise de dados de forma qualitativa já que esta se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, destinando-se à compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, promovendo o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou organização (Goldenberg, 2002).

Tendo como objeto de pesquisa o Centro Incubador Tecnológico (CIT) e atentando-se aos objetivos desta dissertação, esta se caracterizou como um estudo de caso único onde o foco foi relatar a realidade da organização em questão assim como propor formas de solucionar os problemas argüidos, por meio de planejamento estratégico. Segundo Yin (2001) o estudo de caso propõe o aprofundamento de um fenômeno específico, que ocorre em um indivíduo/organização ou um grupo deles, proporcionando uma visão holística do que se investiga.

Quanto aos objetivos esta pesquisa foi classificada de duas formas sendo que, para o alcance do primeiro objetivo específico proposto: a) Caracterizar o atual cenário exposto ao CIT, a pesquisa assumiu caráter descritivo onde se fez uso da pesquisa *ex-post-facto* para o alcance do objetivo proposto, já que nesta ocorre a investigação de relações tipo causa e efeito entre um determinado fato ou fenômeno identificado, ou seja, identificar quais fatores limitam ou impulsionam o desempenho da organização atrelados a decisões ou seu estatuto regimentar, e portanto sendo coletadas após a ocorrência dos mesmos, assim como os fatores de risco ou oportunidade que se apresentam ao Centro (Fonseca, 2002).

Já para o alcance do objetivo b) Elaborar planejamento estratégico para o CIT, a pesquisa se tornou exploratória enquanto método já que, de acordo com Malhotra (2011), este método permite realizar aprofundamento sobre o objeto ou fenômeno estudado, permitindo adquirir maior compreensão dos fatos, o que será feito no emprego de ferramentas estratégicas e da pesquisa-ação.

3.2 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta dos dados necessários para a pesquisa se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas do tipo não estruturadas com os funcionários da Incubadora onde foram aplicadas ferramentas estratégicas. A análise documental se desenvolveu por meio da

verificação dos registros contábeis buscadas nas fontes de entrada e saídas de caixa da instituição e também suas relações com o exposto em estatuto regimentar da instituição.

Portanto, analisou-se também, no tocante aos documentos, o estatuto regimentar do CIT, tal como os contratos estabelecidos junto a seus clientes. De acordo com Gil (2002), a pesquisa documental consiste na análise de documentos primários os quais não receberam nenhum tipo de tratamento analítico, assim como pode ocorrer a utilização de documento já processados, mas que permitem abstrair outras percepções de seu conteúdo de acordo com os objetivos da pesquisa.

Já as entrevistas enquanto método de coleta de dados visaram prover a construção da realidade vivenciada pela instituição confrontando os caminhos adotados pela mesma com a realidade vivida, a fim de possibilitar ampla visão para a determinação das estratégias.

De acordo com Lakatos e Marconi (2013), entrevistas semi estruturadas são aquelas que apresentam uma estrutura básica que visam manter o foco nos objetivos da pesquisa durante o diálogo. Contudo, é um modelo de entrevista que permite a ampliação da discussão em tópicos levantados permitindo o surgimento de novos *insights* sobre a pesquisa ao passo que deixa o entrevistado mais a vontade para desenvolver sua opinião sobre o assunto.

Para a construção da realidade vivenciada pela instituição, obtenção das informações sobre seus ambientes internos e externos e o desenvolvimento das atividades em seu interior, houve a participação efetiva da gerência, dos colaboradores e das empresas incubadas no CIT.

3.3 Procedimentos e análise de dados

Os dados foram analisados por meio da aplicação das ferramentas estratégicas tal como a matriz SWOT a fim de definir variáveis dos ambientes internos e externos à organização. Outra ferramenta estratégica aplicada no desenvolvimento do trabalho foi o *Business Model CANVAS*, que buscou, entre outras informações possíveis de serem arguidas, identificar a proposta de valor da organização para com seus clientes, informação que também proverá suporte a delimitação de estratégias futuras. Estas ferramentas serão melhor detalhadas nos itens que se seguem.

3.3.1 Matriz *SWOT*

A matriz *SWOT*, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, é um dos mais utilizados instrumentos do meio estratégico como ferramenta de análise dos ambientes

que envolvem a empresa (Stenfors, 2007). Kotler (2000) ressalta a simplicidade de aplicação e construção de um panorama ambiental completo sobre a situação atual da organização e suas possibilidades futuras encontradas na construção desta análise, a qual se apresenta de maneira visual em um *framework* tal qual exposto na Figura 2.

	Favorável	Desfavorável
Fatores Internos da organização	Pontos Fortes - Strengths	Pontos Fracos - Weaknesses
Fatores Externos da organização	Oportunidades - Opportunities	Ameaças - Threats

Figura 2 - Matriz SWOT
Fonte: Kotler (2000).

A matriz SWOT propõe a identificação de fatores no ambiente interno da empresa que possam ser pontos fortes ou fracos – *Strengths*, *Weaknesses* - em seu seguimento ou limitantes ao alcance dos objetivos e metas organizacionais, podendo ser considerada tanto como uma ferramenta de avaliação dos recursos disponíveis para a busca dos objetivos (Porter, 1999; Kotler, 2000) ou em sua proposição de competitividade no mercado (Porter, 1999).

Outra análise que completa a ferramenta é a do ambiente externo onde neste se objetiva o encontro de oportunidades – *Opportunities* - que possam melhorar o desempenho mercadológico da organização, assim como a identificação de Ameaças – *Threats* - que podem prejudicar a lucratividade ou posição competitiva da empresa em sua indústria (Oliveira, 2001).

O resultado da análise SWOT é a integração de duas fontes de informação de maior importância para a delimitação das estratégias futuras da empresa, atuando como um mecanismo regulador do potencial estratégico, podendo validar ou limitar a construção de determinadas ações almejadas (Porter, 1999; Kotler, 2000; Oliveira, 2001).

Desta forma a organização identifica as forças que a permitem alcançar as oportunidades de mercado, assim como identificar as fraquezas que podem limitar tal alcance

expondo a necessidade de adaptação interna de maneira que, se não corrigidas as deficiências encontradas, estas podem potencializar a ocorrência das ameaças presentes no mercado (Certo & Peter, 1993; Kotler, 2000).

3.3.2 Business Model CANVAS

O modelo de negócios de uma organização é a descrição da forma com que esta desenvolverá suas atividades no mercado, expressando todas as relações entre empresa e seus *stakeholders* e, principalmente, de que maneira a empresa irá gerar valor a seus clientes, alcançando assim seus objetivos mercadológicos (Hamel, 2000; Amit & Zott, 2001). O modelo de negócios CANVAS (*Business Model CANVAS*) é o produto de esforços que buscam modernizar os modelos existentes desta ferramenta, criado com a premissa de proporcionar uma construção adequada às demandas de um mercado mais complexo e competitivo (Osterwalder & Pigneur, 2013).

O modelo CANVAS apresenta a estruturação de um negócio a partir de nove blocos conforme demonstra a Figura 3. O primeiro (número 1) quadrante representa o objeto principal de qualquer negócio, o cliente. Neste a empresa define os seguimentos de clientes que buscará atender com suas atividades. O quadrante (número 2) é a Proposta de Valor que o negócio terá para atrair o seguimento de clientes que ela almeja, qual será o valor entregue ao cliente que fará com que ele escolha a organização X ao invés dos demais competidores, este valor pode ser entregue em termos de customização, conveniência, status, design, performance, etc.

No terceiro (número 3) quadrante são definidos os Canais utilizados pela empresa para entregar sua proposta de valor ao cliente, incluindo-se aqui meios de comunicação e distribuição, sendo considerado o ponto de ligação entre cliente e empresa (Osterwalder & Pigneur, 2013).

O quadrante (número 4) propõe a definição de como a empresa desenvolverá Relações com seu cliente, como SAC ou assistência pessoal, por exemplo, devendo apresentar os meios mais eficientes perante o seguimento de mercado definido. O quinto (número 5) quadrante abrange a definição das fontes de receita da organização, ou seja, de que formas a empresa irá obter entradas de caixa.

No sexto bloco (número 6) são descritos os recursos principais de que a organização precisa para operar e prover seus produtos/serviços aos clientes e então gerar receita. Já o

quadrante 7 (número 7) é a representação das principais atividades desenvolvidas pela empresa que a permitem desenvolver o produto.

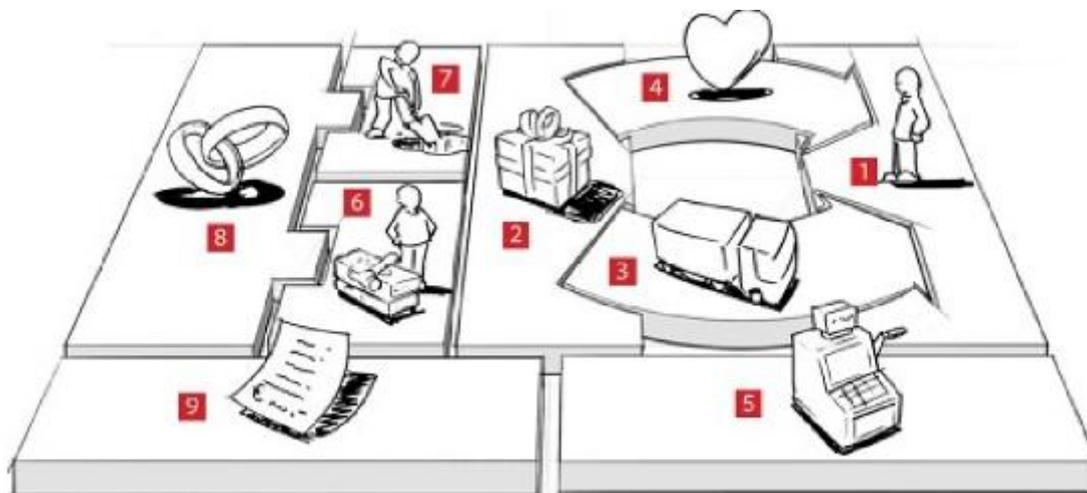


Figura 3 – *Business Model CANVAS*
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2013).

No quadrante 8 (número 8) são delimitadas as parcerias chave da organização envolvendo todos aqueles que fornecem recursos essenciais para o desenvolvimento de suas atividades, e outras parcerias que podem ser estruturadas a fim de beneficiar o desempenho da empresa. Por fim, o quadrante nove (número 9) envolve a delimitação da estrutura de custos da organização, delimitando-se todas as despesas e custos envolvidos no desenvolvimento de suas atividades (Osterwalder & Pigneur, 2013).

3.4 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa

Primeiramente uma limitação a que esta pesquisa se expõe é generalização dos resultados uma vez se tratando de um estudo de caso único, onde os achados e propostas que aqui se encontram fazem menção apenas ao Centro Incubador Tecnológico, apesar de poder se enquadrar como um processo base para aplicação em demais instituições de mesma finalidade.

Confirmou-se durante a pesquisa a limitação apresentada em projeto deste trabalho, onde supunha-se que os entrevistados transmitiriam uma visão tendenciosa da realidade do centro, o mesmo foi identificado em variados relatórios desenvolvidos por mecanismos governamentais, onde uma visão ideal e de bom funcionamento em alguns momentos foi

transmitida. Contudo, isso foi minimizado com a aplicação das duas ferramentas estratégicas, da observação e acompanhamento das atividades da instituição.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será feita análise da forma como o CIT funciona atualmente e o cenário que a ele se expõe com vistas a atender ao objetivo específico (a) deste trabalho. As análises serão realizadas através dos dados coletados junto ao CIT e aplicação das ferramentas estratégicas adotadas: SWOT e CANVAS.

4.1 Análise SWOT

É importante destacar, anteriormente à apresentação das informações dispostas na SWOT, que o edital de incubação vigente no CIT determina as seguintes formas de taxaço: às empresas que optarem pela incubação Presencial pagarão mensalmente à FUNDETEC valores estabelecidos em contrato como compensação aos serviços ofertados pela Fundação de acordo com a área utilizada para a instalação da empresa, considerando-se o metro quadrado no valor de R\$13,00, aplicando-se porcentagens de descontos conforme Quadro 1.

Metragem	Desconto
Até 100m ²	50%
De 101m ² a 200m ²	60%
De 201m ² a 300m ²	70%
Acima de 301m ²	80%

Quadro 1 – Percentuais pagos pelas empresas incubadas à FUNDETEC pelo espaço utilizado

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Os valores descritos no Quadro 1 se aplicam durante os dois anos de incubação. As empresas que finalizarem tal período e tiverem seus contratos prorrogados terão 50% de desconto, independentemente da área utilizada, nos dois anos seguintes. O valor máximo da mensalidade no período de incubação para os dois primeiros anos da empresa condômina não deverá exceder R\$1.240,00.

A análise SWOT aplicada junto a equipe gestora do CIT possibilitou a identificação dos fatores internos e externos conforme apresentado no Quadro 2, o qual apresenta os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, os quais serão analisados na sequência.

SWOT	
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> - Possui Mantenedora; - Infraestrutura adequada ao atendimento de suas necessidades; - Equipe qualificada; - Parcerias consolidadas (SEBRAE, UNIOESTE).
PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> - Não há sustentabilidade financeira gerando dependência da mantenedora; - Falta de visibilidade para o público externo; - Ausência de ações de marketing; - Localização afastada da cidade; - Falta de profissionais com doutorado no Parque Tecnológico que possam prover suporte às empresas incubadas; - Cargo político na presidência do Parque; - Baixo número de funcionários concursados pela Incubadora; - Ações engessadas por estatuto e editais; - Dificuldades de contratação de consultorias específicas às dificuldades de cada empresa incubada; - Normalmente os treinamentos propiciados pela incubadora são generalizados; - Falta de foco respectivo ao tipo de empresa a ser incubada; - Dificuldade de acessar informações de desenvolvimento das incubadas; - Dificuldade de recebimento dos royalties das incubadas expresso no edital; - Baixo número de projetos submetidos à avaliação e incubados.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação de incentivo à inovação; - Participação na rede de incubadoras paranaenses; - Desenvolvimento de start-ups; - Ecosistema Regional Oeste (eventos); - Consolidação do Parque Tecnológico; - Pré-incubação na Unioeste; - Participação na ANPROTEC; - Certificação do CERNE; - Subvenção econômica por órgãos de fomento.
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças políticas (eleições); - Possibilidade de não certificar pelo CERNE; - Não ter número suficiente de empresas incubadas (mínimo 5); - Falta de conhecimento sobre o Parque Tecnológico por parte dos Legisladores e gestores públicos; - Dificuldade em formar conselho deliberativo; - Ausência de parceiros de fomento.

Quadro 2 – Resultado da Análise da Matriz SWOT

Fonte: Resultado da Pesquisa.

4.1.1 Pontos Fortes

A ferramenta estratégica SWOT permitiu a definição dos quatro quadrantes ambientais que envolvem as atividades do CIT. Na definição dos pontos fortes junto à gerência, foram identificados quatro fatores que favorecem suas atividades, portanto, são definidos como pontos fortes.

O principal fator que possibilita o funcionamento da organização atualmente mantendo seu nível de caixa necessário é a Mantenedora, ou seja, a FUNDETEC, estrutura na qual o CIT está inserido e se fazendo um componente da Fundação voltado ao desenvolvimento

tecnológico de várias frentes. O papel da mantenedora no desenvolvimento do CIT é fundamental já que está realiza aportes financeiros em montantes iguais ao de suas despesas como demonstra o Quadro 3.

Período	Receita incubação	taxa	Receita mantenedora	Despesas	Resultado	Saldo em caixa
2014						R\$ 78.716,33
Jan/15	R\$ 5.986,11		R\$ 30.528,00	R\$ 30.528,00	R\$ 5.986,11	R\$ 84.702,44
Fev/15	R\$ 6.385,81		R\$ 31.456,00	R\$ 31.456,00	R\$ 6.385,81	R\$ 91.088,25
Mar/15	R\$ 5.185,92		R\$ 31.448,20	R\$ 31.448,20	R\$ 5.185,92	R\$ 96.274,17
Abr/15	R\$ 9.394,61		R\$ 34.577,20	R\$ 34.577,20	R\$ 9.394,61	R\$ 105.568,78
Mai/15	R\$ 7.798,10		R\$ 31.371,20	R\$ 31.371,20	R\$ 7.798,10	R\$ 113.466,88
Jun/15	R\$ 8.047,90		R\$ 32.798,20	R\$ 32.798,20	R\$ 8.047,90	R\$ 121.514,78
Jul/15	R\$ 8.257,28		R\$ 30.175,20	R\$ 30.175,20	R\$ 8.257,28	R\$ 129.772,06
Ago/15	R\$ 10.045,27		R\$ 52.153,00	R\$ 52.153,00	R\$ 10.045,27	R\$ 139.817,33
Set/15	R\$ 13.228,11		R\$ 36.471,20	R\$ 36.471,20	R\$ 13.228,11	R\$ 153.145,44
Out/15	R\$ 8.405,00		R\$ 36.096,20	R\$ 36.096,20	R\$ 8.405,00	R\$ 161.550,44
Nov/15	R\$ 5.212,50		R\$ 35.425,20	R\$ 35.425,20	R\$ 5.212,50	R\$ 166.762,94
Dez/15	R\$ 4.394,00		R\$ 34.595,00	R\$ 34.595,00	R\$ 4.394,00	R\$ 171.156,94
Jan/16	R\$ 5.789,46		R\$ 47.214,00	R\$ 49.057,72	R\$ 3.945,74	R\$ 92.440,61
Fev/16	R\$ 7.028,63		R\$ 48.714,00	R\$ 50.557,72	R\$ 5.184,91	R\$ 96.386,63
Mar/16	R\$ 7.074,62		R\$ 51.112,00	R\$ 52.955,72	R\$ 5.230,90	R\$ 101.571,26
Abri/16	R\$ 7.285,37		R\$ 53.994,00	R\$ 55.837,72	R\$ 5.441,65	R\$ 106.802,16
Mai/16	R\$ 6.617,41		R\$ 53.645,00	R\$ 55.488,72	R\$ 4.773,69	R\$ 112.243,81
Jun/16	R\$ 7.452,44		R\$ 52.063,00	R\$ 53.906,72	R\$ 5.608,72	R\$ 117.017,50
Jul/16	R\$ 3.966,00		R\$ 49.725,40	R\$ 51.569,12	R\$ 2.122,28	R\$ 122.626,22
Ago/16	R\$ 10.022,68		R\$ 48.378,40	R\$ 50.022,13	R\$ 8.178,55	R\$ 124.748,50

Quadro 3 – Fluxo de caixa CIT (jan/15 a ago/16)

Fonte: CIT (2009).

A infraestrutura também foi retratada pela gerência como um ponto forte do Centro, isso porque se trata de um amplo espaço capaz de comportar um número considerável de empresas de diversas finalidades inovadoras, além de fornecer aos incubados equipamentos para escritório, telefonia, iluminação e internet nos valores inclusos em aluguel, fornecendo assim subsídios importantes para o desenvolvimento das empresas.

Foi elencado também pelos próprios gestores que a equipe é devidamente qualificada para gerir o Centro, sendo três colaboradores além do presidente os responsáveis pelo desenvolvimento das atividades da organização, incluindo a administração de toda a estrutura e o contato e suporte desenvolvidos junto aos incubados.

Por fim, o quarto ponto forte definido pela equipe são as parcerias consolidadas que a organização promove junto a outras instituições, sendo as principais o SEBRAE que provém recursos, meios de divulgação, consultorias e apoio à organização e a UNIOESTE, onde as parcerias estão mais centradas na relação com o mestrado profissional em administração também no desenvolvimento de suporte á incubadora e incubados.

A integração destes três órgãos possibilitou ainda a formação da Usina de Negócios Inovadores (UNI), a qual está em consolidação e possuirá espaço destinado à pré-incubação dentro da estrutura da universidade, onde o mestrado em administração também passara a ter contato direto no suporte aos interessados a incubarem suas idéias.

4.1.2 Pontos Fracos

A aplicação da SWOT permitiu identificar nos pontos fracos que a organização apresenta dificuldades de geração de recursos próprios, o que é minimizado por um ponto forte apresentado que é a presença e auxílio da mantenedora no fornecimento de recursos. Contudo, embora ocorra o auxílio financeiro, este é limitado a atender a manutenção básica da estrutura, não contemplando valores necessários para o desenvolvimento de atividades junto aos incubados.

O CIT possui cinco fontes de receita que permitem a manutenção de suas atividades, sendo elas a taxa de incubação, a arrecadações com eventos promovidos pela organização, os patrocínios, os recursos concedidos por editais de órgãos de fomento ao desenvolvimento e a conta chamada de “outras receitas” que contempla os recursos vindos da mantenedora.

Destas fontes a única gerada pela instituição e que apresenta entradas constantes, embora em montantes variados como demonstra a Figura 4, é a taxa de incubação proveniente das 8 empresas incubadas entre janeiro de 2015 a agosto de 2016.

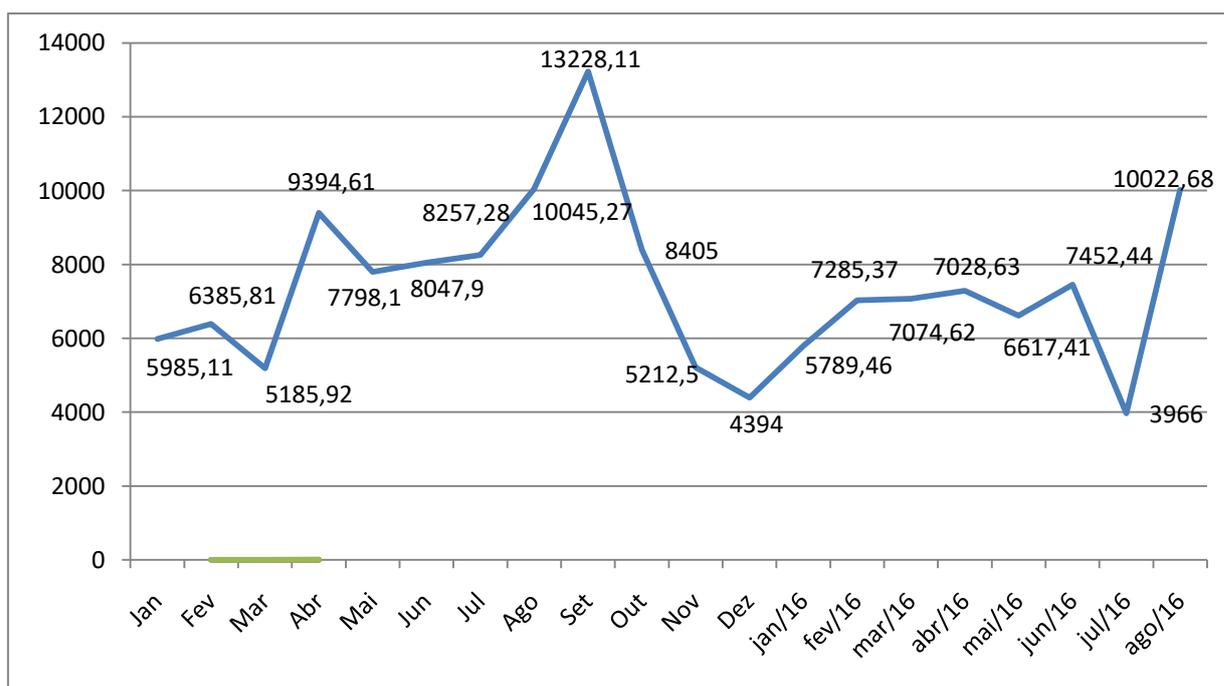


Figura 4 – Receita do CIT de janeiro/2015 a agosto/2016

Fonte: CIT (2009).

Nota-se a partir dos dados apresentados na Figura 4 grande variação das entradas das taxas de incubação mesmo não havendo alterações no número de empresas incubadas, isso se dá porque algumas empresas que ainda não apresentam fontes de receita, ou seja, ainda não comercializam seus produtos, apresentam dificuldade para saldar inclusive esta despesa, sendo então isentados da taxa mediante acordo informal.

Contudo, como demonstra a Figura 5, o montante oriundo desta fonte de receita não atende aos custos fixos da organização, em alguns momentos não chegando a 15% do valor necessário como nos meses de novembro e dezembro de 2015 por exemplo, acarretando em uma elevada dependência da instituição mantenedora da estrutura e assim limitando seu alcance de serviços prestados.

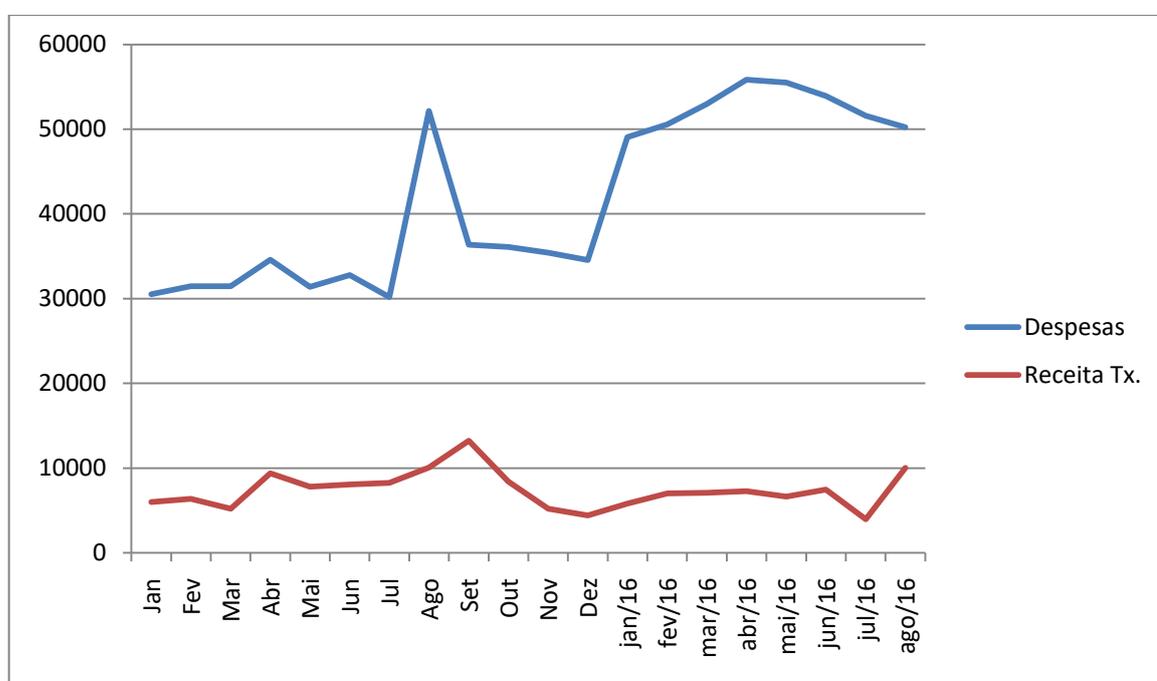


Figura 5 – Relação Despesas e Receitas CIT

Fonte: CIT (2009).

Conforme apresentado na Figura 5, nota-se que no ano de 2016 ocorreu uma elevação acentuada das despesas do CIT, onde os custos chegaram a R\$55.837,72 em abril deste ano, ao mesmo tempo em que a receita arrecadada com taxas de incubação chegou a R\$7.285,37. Isto é, a organização arrecadou no mês de abril de 2016 apenas 13% de sua necessidade de caixa, receita resultante dos valores e descontos estipulados em edital, conforme demonstrado anteriormente.

Em decorrência tanto da necessidade de abertura de editais para qualquer ação a ser desenvolvida como também da limitação de recursos arrecadados, a atuação da organização

no sentido dos apoios oferecidos aos incubados também se faz limitada e acaba por não ocorrer de maneira a agregar valor aos empresários.

Atualmente a organização não oferta consultorias e acessórias específicas aos problemas ou dificuldades de cada empresa incubada, desenvolvendo programas mais generalizados que tratam da administração geral das empresas ou assuntos gerais conforme prevê seus objetivos. O suporte fornecido aos incubados ocorre por meio dos próprios gestores da organização e em algumas situações é aberto o edital para a realização de consultorias especializadas, porém estas se dão de maneira escassa.

A falta de profissionais com titulação em pós-graduação também limita os suportes oferecidos aos incubados, já que estes se dirigem diretamente aos gestores para buscar a solução de problemas ou dúvidas respectivas à suas atividades. Isto acaba por não agregar valor à marca da incubadora independente da qualidade dos profissionais que lá estão.

Este ponto fraco é potencializado pelo fato de inexistência de foco na seleção dos projetos já que, por se tratar de uma incubadora de caráter misto, esta aceita projetos de segmentos diversos da indústria como a agroindústria, o setor farmacêutico, de tecnologia e sistemas de informação, entre outros. Este fator leva a demandas muito diversificadas em suas necessidades e a uma necessidade estrutural também demasiadamente ampla, limitando o desenvolvimento de atitudes específicas a cada empreendimento.

Assim, a dificuldade em gerar suportes específicos aos incubados limitam a transmissão de valor ao público, ou seja, um forte mecanismo propulsor dos empreendedores se dá de forma limitada. Constatou-se que atualmente o valor que se transmite ao público é a possibilidade de usufruir de uma estrutura a baixo custo, com valor de aluguel, água, luz, telefone e internet mais baratos que os encontrados no mercado e em muitas vezes subsidiado a custo zero. Além disso, nota-se a diminuição dos valores a partir do segundo ano de incubação, o que faz com que as empresas almejem permanecer na estrutura ao invés de se estruturar fora dela.

De acordo com a gerência, ocorre ainda a dificuldade em obter informações sobre o desenvolvimento financeiro e mercadológico destas organizações, onde não há o preenchimento dos questionários realizados pela instituição em alguns casos, e na grande maioria das organizações o sistema que é integrado à gerência do Centro não é alimentado com dados. Ainda de acordo com os gestores, estes casos mesmo previstos em edital a obrigatoriedade de seu cumprimento, são relevados pela presidência da FUNDETEC. Tudo isso acaba por dificultar o processo de graduação e estendendo o tempo de permanência das empresas na estrutura.

Outro ponto fraco identificado é o baixo desenvolvimento de *marketing* da instituição, havendo pouca ou nenhuma divulgação sobre os serviços desenvolvidos pela incubadora, tal como seu propósito e seus resultados obtidos. O baixo alcance mercadológico, juntamente com pouca valorização do desempenho da organização, culminam em outros dois fatores identificados como pontos fracos, sendo o baixo número de projetos submetidos à análise e conseqüentemente o baixo número de empresas incubadas.

A localização torna-se um fator que impacta negativamente na prospecção de novos clientes, uma vez que se encontra afastada da cidade, aumentando os custos e exigindo elevado tempo de deslocamento, dificultando também o acesso de funcionários que dependem do sistema coletivo de transporte – principalmente aqueles das empresas incubadas.

4.1.3 Oportunidades

De acordo com o Quadro 2, verifica-se que as oportunidades estão relacionadas com a inclusão do CIT em sistemas consolidados de incubação (inclusão da incubadora na ANPROTEC e na Rede de Incubadoras Paranaenses), os quais possuem diretrizes de boas práticas já estabelecidas – muitas delas previstas na implantação das etapas da Metodologia CERNE – desenvolvida em parceria entre SEBRAE e ANPROTEC - para a integração de novas organizações nos sistemas, exigindo maior qualificação dos processos gerenciais, muitos deles identificados como pontos fracos da incubadora.

Tais integrações possibilitaram à organização angariar fundos, como as etapas do CERNE, por exemplo, que se contempladas, prevêem a liberação de verbas. Ocorre ainda a existência de fontes de arrecadação de fundos (leis de inovação, órgãos de fomento) como oportunidade de mercado, assim como o aumento no surgimento de *startups* em âmbito nacional, e a estruturação do processo de pré-incubação que permite melhor atender a esta demanda.

4.1.4 Ameaças

As ameaças são identificadas principalmente na impossibilidade de alcance das oportunidades identificadas, como a não formalização de parcerias com órgãos de fomento, o não cumprimento das etapas do CERNE, o que além de demonstrar insuficiência na implantação de boas práticas, significa a não obtenção das verbas correspondentes. Outra

ameaça é a empresa não conseguir prospectar clientes suficientes principalmente por falta de visibilidade – o que atualmente se enquadra como ponto fraco.

E, por fim, as mudanças políticas que alterariam o quadro gestor da incubadora, desde a presidência indicada como funcionários públicos que nela trabalham e que não são concursados diretamente para suprir necessidades do CIT, sendo então realocados de acordo com as decisões da gestão municipal. Este processo afeta a continuidade de projetos e também as relações construídas pela gerência do CIT em seu tempo de permanência que tem duração média de quatro a oito anos. Desta forma, apesar dos esforços da atual gerência em desenvolver projetos de longo prazo como o CERNE, por exemplo, ainda se faz limitada a projeção de estratégias para a melhoria do desempenho futuro da organização.

Desta forma, se faz evidente a necessidade de uma readequação do planejamento estratégico do CIT a fim de melhor adequar as forças existentes de forma a posicionar a incubadora de maneira estratégica para o alcance das oportunidades expostas. A partir do aproveitamento destas questões, os pontos fracos da organização terão seus desempenhos melhorados, tornando o CIT mais eficiente em sua proposta de ser fonte de suporte e fomento à inovação, provendo o desenvolvimento regional e social.

4.2 *Business Model* CANVAS

Tal como a Matriz SWOT apresentada anteriormente, o *Business Model* CANVAS foi aplicado juntamente à gerência da incubadora por meio de entrevista não estruturada, abordando-se os itens que compõem o Quadro CANVAS de maneira a permitir o livre comentário sobre a percepção destes em relação ao que se buscava. O Quadro CANVAS foi completado com a percepção do autor da pesquisa de acordo com a observação realizada durante o acompanhamento à organização e apresentado no Quadro 4.

Analisando-se os quadros preenchidos no CANVAS sob as nove perspectivas, pode-se afirmar que há divergências entre o exposto pela gerência e o realmente observado em suas atividades. O que se nota é que a gerência transmite informações sobre aquilo que a incubadora deve ser para a sociedade em seus objetivos, mesmo havendo um distanciamento dessa realidade.

Sobre a primeira perspectiva que trata do segmento de clientes, de acordo com a gerência, busca-se atingir empreendedores e universitários. Contudo, o que se observou foi certo distanciamento do segundo grupo de indivíduos (universitários) não havendo ações efetivas para atraí-los ao CIT. Embora sendo registrado como ponto forte da organização a

parceria com a uma Instituição de Ensino Superior, esta parceria não atingiu de maneira direta os alunos com foco em atraí-los ou estimulá-los ao empreendedorismo.

Componente	Pilar conceitual	Itens definidos pela gerência	Realidade observada
1- Segmento de clientes	Entrega de valor	Empreendedores; Universitários.	Empreendedores.
2- Proposta de valor	Criação de valor	Suporte a negócios inovadores	Estrutura de baixo custo.
3- Canais	Entrega de valor	Site; Eventos de sensibilização e prospecção.	Site; Eventos de sensibilização.
4- Relacionamento com clientes	Entrega de valor	Atendimento personalizado; Assistência pessoal.	Atendimento personalizado; Assistência pessoal.
5- Fontes de receita	Captura de valor	Taxa de incubação; FUNDETEC.	Taxa de incubação; FUNDETEC.
6- Recursos principais	Criação de valor	Capital humano.	Capital humano.
7- Atividades principais	Criação de valor	Fornecimento de consultoria e assessoria; fornecimento de qualificação; gestão de infraestrutura; estabelecimento de parcerias; monitoramento das incubadas.	Fornecimento de consultoria e assessoria; fornecimento de qualificação; estabelecimento de parcerias; gestão de infraestrutura; monitoramento incubadas.
8- Parcerias principais	Criação de valor	SEBRAE; UNIOESTE; Rede de Incubadoras do Paraná; Entidades empresariais.	SEBRAE; UNIOESTE; Rede de Incubadoras do Paraná; Entidades empresariais.
9- Estrutura de custos	Captura de valor	Recursos humanos; consultorias e cursos.	Recursos humanos; cursos consultorias.

Quadro 4 – Resultados aplicação quadro CANVAS

Fonte: Resultado da Pesquisa.

O segundo item trata da perspectiva de maior importância para um negócio, a sua proposta de valor. Aqui, na visão da gerência, a incubadora é capaz de transmitir uma estrutura completa e adequada de suporte à negócios inovadores. Contudo, o que se notou é que a organização vem transmitindo como único valor a estrutura de baixo custo, ou seja, um local para instalar seu negócio a valores mais baixos que os de mercado. Estes fatores corroboram com as análises apontadas já na SWOT e levam a limitação financeira presente na incubadora.

Outra discrepância pode ser observada no terceiro seguimento, que trata dos canais de comunicação utilizados pela organização para atingir seus potenciais clientes. De acordo com o respondido pelos entrevistados, a incubadora se comunica por meio do site institucional, eventos de sensibilização e prospecção. Porém, notou-se que a prospecção que se trata de um *marketing* mais restrito e focado não ocorre, sendo o *marketing* desenvolvido em ações mais generalizadas.

No item que trata da forma como se desenvolve o relacionamento com o cliente não houve diferenças do retratado pela gerência ao observado, sendo que o corpo operacional da estrutura está de fato à disposição dos incubados para qualquer necessidade eminente da utilização da estrutura ou sobre questionamentos diversos respectivos ao funcionamento da instalação.

Outro item que não houve perspectivas contrárias entre o que foi dito e o que foi observado no estudo se deu sobre as fontes de receita da instituição, sendo que ocorrem somente as entradas vindas da taxa de incubação e o repasse da mantenedora que completa o montante necessário em caixa. A mesma igualdade de percepções foi encontrada no item que trata dos principais recursos existentes, onde o identificado é o capital humano representado pela gerência do centro.

O desenvolvimento do item de atividades principais não demonstrou discordância entre o dito e o observado. Contudo, como visto na análise SWOT, o desenvolvimento de consultorias e acessórias; fornecimento de qualificação e o monitoramento das incubadas ocorre de maneira falha e/ou em pouca quantidade, transmitindo pouco valor ao incubado. Já o que diz respeito ao desenvolvimento de parcerias, está se dá em nível de incubadora e suas parceiras, e não a captação de parcerias para os incubados.

O item que relaciona as principais parcerias também apresenta conformidade de percepções, sendo que foi apresentado o SEBRAE-Paraná como um dos principais parceiros da instituição, tanto em subsídio financeiros como no apoio e suporte de programas desenvolvidos, tal como a metodologia CERNE que vem sendo implantada na organização. A UNIOESTE se tornou um parceiro em acordo firmado com o Mestrado Profissional em Administração e a Rede de Incubadoras do Paraná garante que certos preceitos sejam seguidos na execução das atividades.

No que diz respeito a estrutura de custos da organização, o que se nota na divulgação de contas apresentadas relativas a 18 meses, é que não houve outro custo além dos recursos humanos. Portanto, as despesas com consultorias e cursos de capacitação ocorrem raramente, porém devem ser incluídas na estrutura em questão.

Por fim identificou-se a relação de causa-efeito de variados problemas levantados na intervenção, possibilitando a categorização dos fatores em questões centrais as quais são as limitações financeiras do Centro, a falta de visibilidade do público externo sobre a existência da estrutura e suas atividades, e a falha na entrega de para os incubados.

Conforme exposto na Figura 6, pode-se relacionar que as limitações financeiras apresentadas nos relatórios da instituição são causadas principalmente pelos descontos

progressivos concedidos aos incubados, o que está diretamente ligado a outro problema encontrado no processo falho de seleção, também pelo baixo número de projetos incubados na estrutura, pela existência de uma única fonte de entradas de caixa e o aumento significativo nas despesas mensais.

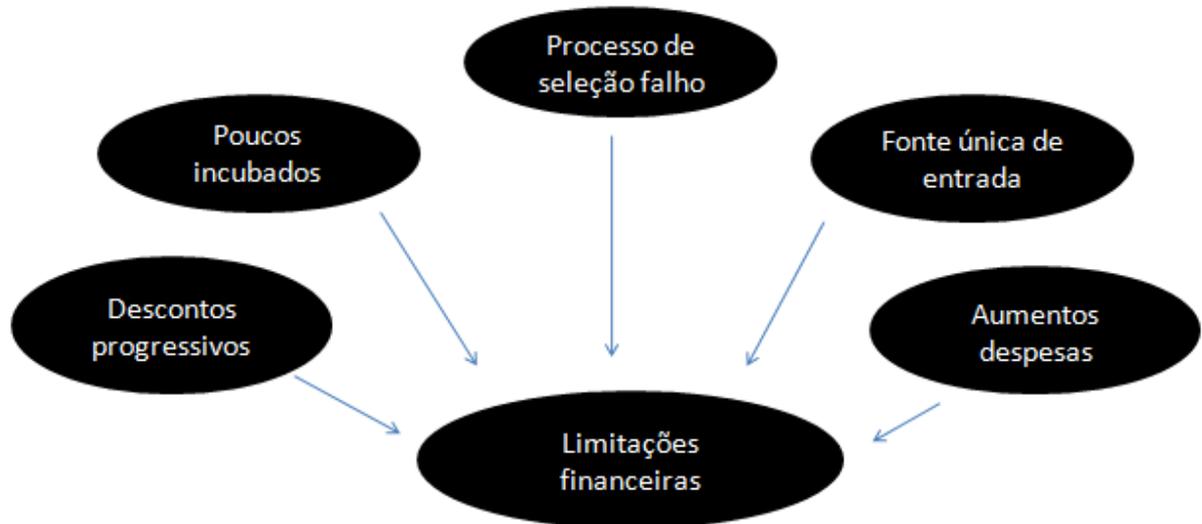


Figura 6 – Relação causa-efeito limitações financeiras
Fonte: Elaborado por autor (2017).

A segunda relação identificada entre os fatores negativos levantados, culminam na falha da entrega de valor do centro para com os incubados, sendo ocasionada pelas poucas consultorias ofertadas pela organização, o foco no baixo custo como valor de entrega aos incubados, falta de profissional especializado para o suporte fornecido e a falta de foco específico para seleção de projetos, como apresentado na Figura 7.

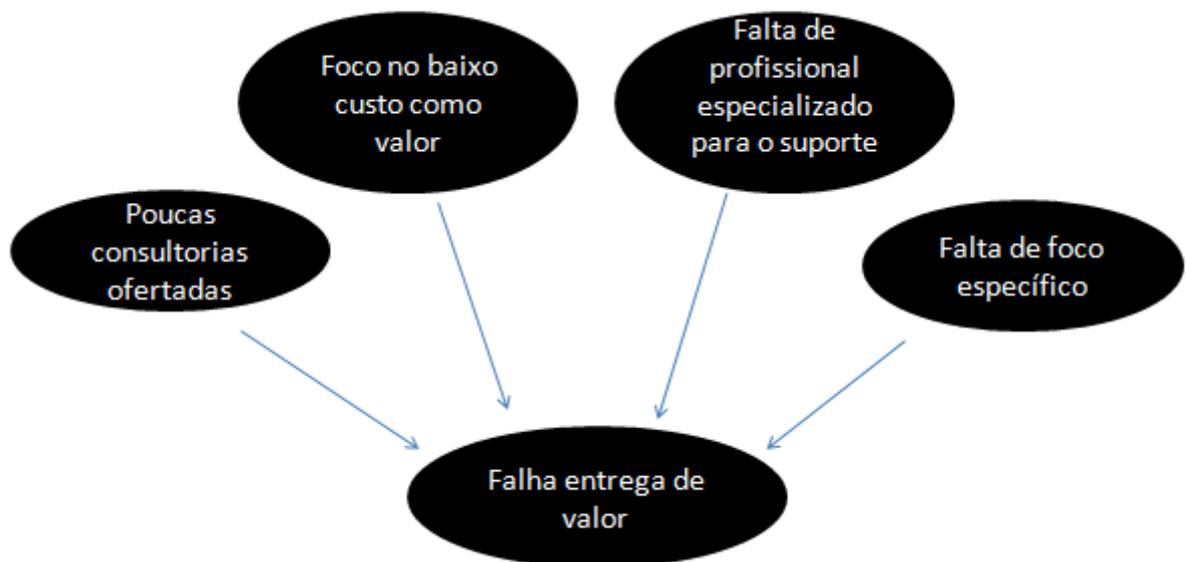


Figura 7 – Relação causa-efeito falha de entrega de valor

Fonte: Elaborado por autor (2017).

A ultima relação encontrada foi a dos fatores que levam a falta de visibilidade do público externo perante a estrutura, sendo ocasionada pela inexistência de campanhas de *marketing*, poucas ações de prospecção e pouco interesse do poder público no desenvolvimento da estrutura, tal como demonstra a Figura 8.



Figura 8 – Relação causa-efeito falta de visibilidade

Fonte: Elaborado por autor (2017).

A análise dos dados coletados por meio da aplicação das ferramentas estratégicas, permitiram definir a realidade da instituição de maneira ampla e aprofundada, de forma a

possibilitar a formalização de uma proposta de intervenção capaz de melhorar o desempenho da organização a qual se apresenta no capítulo seguinte.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com as análises dos dados coletados este capítulo se destina a estruturar a proposta de intervenção ao CIT, atendendo assim ao objetivo “b” proposto nesse trabalho. Assim, neste capítulo são apresentados os itens complementares do planejamento estratégico proposto para a organização, compreendendo a readequação da Missão e Visão, os objetivos do plano, suas estratégias, metas, projeções financeiras e indicadores de controle de desempenho.

5.1 READEQUAÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

A fim de completar o objetivo de analisar o modelo de gestão da incubadora em estudo e melhor relacioná-la com os objetivos institucionais existentes, se fez necessária a readequação da missão e visão até então vigentes, as quais foram construídas ainda no ano de 2009.

A Missão, conforme apresentado no Quadro 5, que se faz vigente na organização, única elaborada até então, é a seguinte: “Promover o desenvolvimento científico e tecnológico do oeste do Paraná”. Observa-se na frase um forte vínculo da declaração ao caráter público no qual a instituição é regida, onde a busca por justificativas aos investimentos destinados desde a concepção do projeto até seus custos operacionais se faz notável.

Este anseio de organismos públicos pela promoção do desenvolvimento econômico e social por meio da inovação é uma das principais justificativas da criação de incubadoras de empresas. Não obstante se faz presente também na instituição estudada. Contudo, é importante observar que o desenvolvimento econômico e social só será promovido por meio de ações diretas da incubadora junto ao seu meio de aplicação que são empreendedores munidos de projetos inovadores. Portanto, o poder público direcionador dos recursos alcançará seu objetivo de tornar a incubadora eficiente na promoção de desenvolvimento, se esta efetivamente promover o desenvolvimento dos negócios que nela incubam.

Como identificado em algumas indicações dos manuais de boas práticas, bem como nas análises efetuadas neste trabalho, as ações de suporte desenvolvidas pelas incubadoras são as principais fontes de geração de valor e de resultados, sendo o meio pelo qual se deve buscar o seu melhor desempenho e desenvolvimento.

Desta forma, sugere-se readequação da missão da incubadora de maneira que se torne mais voltada aos agentes empreendedores e conseqüentemente, norteando as ações da incubadora ao seu desenvolvimento, conforme exposto no Quadro 5.

Missão e Visão vigentes (CIT, 2009)	Missão e Visão propostas
Missão: “Promover o desenvolvimento científico e tecnológico do oeste do Paraná”	Missão: “Promover o desenvolvimento de negócios inovadores por meio de suporte técnico e científico, impulsionando assim o desenvolvimento econômico e social do oeste do Paraná”
Visão: “Tornar-se centro de referência em inovação e tecnologia com desenvolvimento de produtos/serviços de alto valor agregado, fomentando o empreendedorismo e promovendo o desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade”.	Visão: “Tornar-se centro de referencia na promoção a inovação e tecnologia com desenvolvimento de negócios com elevado potencial de sucesso, fomentando o empreendedorismo e promovendo o desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade”.

Quadro 5 – Readequação da Missão e Visão do CIT

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Na declaração da Visão da instituição, a qual também já se faz estruturada, poucas alterações foram sugeridas, como se apresenta no Quadro 5. Isto porque se conclui que tal declaração já abrange os aspectos necessários concernentes à promoção de negócios inovadores capazes de levar a organização ao alcance do *status quo* almejado.

Destaca-se ainda que as proposições de missão e visão buscam maior compatibilidade com os objetivos constitucionais da organização em contexto (CIT, 2009), apresentados no Quadro 6, e que de acordo com a gerência servem de guia para as atividades realizadas.

Objetivos constitucionais CIT
I. Estimular a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor; II. Oferecer oportunidades que contribuam para o desenvolvimento do setor produtivo, visando o progresso e o bem estar da sociedade; III. Apoiar empreendimentos com projetos inovadores para a criação e fortalecimento de novos negócios nas seguintes áreas: <ol style="list-style-type: none"> a. Agronegócios; b. Tecnologia da Informação e Comunicação; c. Biotecnologia; d. Meio Ambiente; e. Metal Mecânica; f. Moveleira; g. Têxtil e Confecções.

Quadro 6 - Objetivos constitucionais CIT

Fonte: CIT (2009).

Assim, entende-se que com a readequação da missão e visão da instituição voltada a seus objetivos constitucionais pode-se melhor formalizar o planejamento estratégico.

5.2 CORPO ESTRATÉGICO

Após a readequação da missão e visão do CIT, buscou-se definir os objetivos almejados pela instituição com o desenvolvimento do planejamento estratégico, os quais as devem servir de meio para sua obtenção. Estes objetivos visam o aprimoramento do desempenho do CIT como um todo, melhorando seus resultados perante a missão a que se propõe. Tais objetivos, apresentados no Quadro 7, emergiram a partir das reuniões e entrevistas junto aos gestores do CIT.

Objetivos propostos
1- Agregar valor à marca da incubadora;
2- Sustentabilidade financeira;
3- Aumento do nº de candidatos e incubados;
4- Melhoria do sistema de <u>graduação das organizações.</u>

Quadro 7 – Objetivos do planejamento estratégico

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Identificou-se durante o acompanhamento da instituição que as necessidades descritas como objetivos do planejamento estratégico no Quadro 7 são interligadas entre si, e que seu alcance necessita ser orientado de maneira construtiva e ordenada, já que a aplicação de medidas aleatórias inviabilizarão a melhoria do desempenho.

O primeiro objetivo é agregar valor à marca da instituição e junto a isto se agrega a necessidade de melhoria da imagem da mesma no mercado e também para autoridades municipais e estaduais. Este objetivo necessita ser alcançado em primeiro plano para que seja desencadeado o alcance dos demais.

O segundo objetivo trata do alcance de sustentabilidade financeira da instituição que hoje apresenta forte dependência da mantenedora para suprir suas necessidades de caixa. Encontra-se ainda em decorrência da limitação financeira a dificuldade em incrementar serviços e desenvolvimento específico das necessidades dos incubados, o que tende a reduzir o valor transmitido pela organização.

A proposição do objetivo seguinte também é resultante do bom desempenho das ações relacionadas ao alcance do primeiro proposto. O aumento no número de candidatos que submetem seus planos de negócios à avaliação do conselho é uma necessidade real da instituição porque aumentam as probabilidades de surgimento de melhores projetos e evita

que, dada a necessidade mínima de cinco empreendimentos incubados, esta seleção seja feita apenas para efeitos de preenchimento de vaga.

Por fim, o ultimo objetivo que este planejamento almeja alcançar é o de aprimoramento do sistema de graduação da incubadora. Embora tendo graduado 25 empresas durante seu período de funcionamento, identifica-se atualmente um tempo excessivo de permanência das organizações na estrutura da incubadora, tal como falha no processo de obtenção das informações de desenvolvimento dos incubados.

A partir da integração de missão, visão e objetivos com as informações sobre o ambiente interno e externo da incubadora, assim como informações estratégicas pertinentes ao estudo sobre a forma como esta se desenvolve, definem-se as estratégias a serem tomadas pela gerência tanto atual como futura, permitindo orientar as decisões para o alcance de resultados no longo prazo.

O Quadro 8 relaciona os objetivos anteriormente descritos e as respectivas estratégias propostas para o alcance dos mesmos. É importante destacar que grande parte das estratégias encontram sua limitação de implantação nos editais e estatutos que regem as atividades e decisões da gerência do Centro.

Desta forma, é imprescindível ao sucesso do desenvolvimento das decisões estratégicas a realização de readequações dos documentos regimentares da organização, atualizando-os de acordo com as necessidades da instituição e das demandas do mercado, as quais se alteraram consideravelmente desde a sua constituição.

Objetivo	Estratégia
<p>1. Agregar valor a marca da incubadora.</p> <p>2. Sustentabilidade financeira.</p> <p>3. Aumento do nº de candidatos e incubados; Melhoramento da imagem da organização.</p> <p>4. Melhoria do sistema de graduação das organizações.</p>	<p>1 – Alteração da proposta de valor</p> <p>1.1 Proposta de incubação pelo suporte e impulsão da empresa, não como abrigo de baixo custo;</p> <p>1.2 Aumento no número de consultorias específicas às necessidades individuais dos incubados;</p> <p>1.3 Aumento no número de parceiros (Investidores, organizações de fomento; parceiros comerciais);</p> <p>1.4 Aumento no número de serviços prestados (ex.: assessoria jurídica);</p> <p>1.5 Aumento no número de eventos promovidos;</p> <p>1.6 Contratação de Pós-graduados, de preferência Doutores, com experiência para promover suporte aos incubados;</p> <p>1.7 Foco no desenvolvimento de redes de relacionamentos dentro e fora da incubadora;</p> <p>1.8 Adotar foco único de atuação;</p> <p>1.9 Realizar rodadas de negócio;</p> <p>1.10 Atuar exclusivamente como incubadora, e não mais como condomínio empresarial;</p> <p>2 – Aumento da arrecadação financeira</p> <p>2.1 - Corte dos descontos por tamanho da estrutura tal como o desconto concedido na renovação após o segundo ano;</p> <p>2.2 Aumento da taxa de incubação;</p> <p>2.3 Aumento do número de incubados;</p> <p>2.4 Implantação de sistema de aumento da taxa de incubação conforme estágio;</p> <p>2.5 Aumento no número de eventos realizados;</p> <p>2.6 Aumento do valor da mensalidade das empresas incubadas na modalidade “à distância”;</p> <p>2.7 Aumento no número de empresas incubadas na modalidade à distância;</p> <p>2.8 Não exceder 15% anuais de aumento de despesas.</p> <p>3 – Elaborar plano de Marketing para atração de candidatos</p> <p>3.1 Realizar prospecção de potenciais candidatos em universidades do município e região;</p> <p>3.2 Segmentar cursos com maior potencial inovador dentro das universidades ;</p> <p>3.3 Realizar eventos de inovação para atração de potenciais candidatos e para divulgação da estrutura;</p> <p>3.4 Promover os benefícios realizados pela organização por meio da divulgação da proposta de valor;</p> <p>3.5 Criar e impulsionar página no Facebook;</p> <p>3.6 Realizar publicações constantes sobre inovação;</p> <p>3.7 Estipular espaço máximo de estrutura.</p> <p>4 – Plano de graduação</p> <p>4.1 Desenvolver cultura de transmissão de informações desde o primeiro ano;</p> <p>4.2 Tornar mais severas a exigência e cumprimento de punições caso não ocorra a transmissão de informações, tais como a não renovação por mais dois anos; o aumento da taxa de incubação após o primeiro ano;</p> <p>4.3 Implantar sistema de métricas de evolução de acordo com o estágio da organização incubada.</p>

Quadro 8 – Proposta de estratégias para o CIT

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Identificou-se ainda que os objetivos estão diretamente interligados entre si conforme demonstra a Figura 9, onde as estratégias que conduzem ao seu alcance se tornam em grande parte interdependentes. Desta forma, é importante definir que o conjunto de ações deve ser bem desenvolvido ao longo do tempo para que a instituição alcance resultados superiores e atinja a sua missão no mercado sendo que, se o desenvolvimento do objetivo central e primeiro mencionado que é a agregação de valor à marca não ocorrer de maneira adequada, todas as estratégias correm risco de serem pouco eficientes.

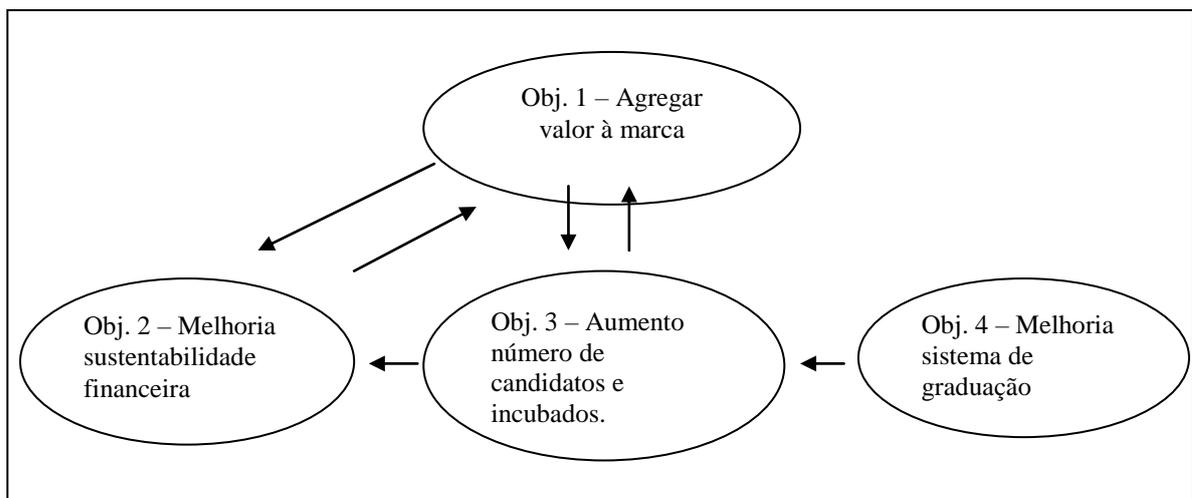


Figura 9 – Relação entre os objetivos
Fonte: Resultado da Pesquisa.

A disposição dos ícones na Figura 9 ocorre com intuito de representar a interdependência do desenvolvimento dos objetivos e da posição de suporte do objetivo quatro, sendo que a consolidação das estratégias de cada um influi no desenvolvimento do conjunto e, com exceção das estratégias que emergem do objetivo de número um as quais devem ser consolidadas em primeiro plano, as demais podem ocorrer de maneira simultânea, não havendo ordem definida para sua aplicação por necessidade. As estratégias de número quatro ocorrem de modo a dar suporte ao desenvolvimento das demais.

5.2.1 Objetivo 1: Agregar valor a marca da incubadora, e suas relações

A relação que ocorre entre as estratégias de geração de valor e as de alcance de sustentabilidade financeira se faz importante devido à necessidade de se transmitir e gerar um maior valor aos clientes da organização e ao público externo de maneira a justificar as medidas de aumento nas taxas cobradas durante o processo, tornando possível a mudança da

visão de um local barato de se estar abrigado e passando a assumir o posto de uma estrutura capaz de impulsionar o desenvolvimento de negócios inovadores de maneira mais acentuada.

Estas mudanças de valor serão buscadas pelo desenvolvimento de consultorias destinadas especificamente às necessidades dos incubados. Nos anos de 2015 e 2016 iniciaram-se por meio do termo de cooperação entre UNIOESTE e FUNDETEC esforços no sentido de prover consultorias aos empreendedores por meio dos alunos do Mestrado Profissional em Administração. Contudo, estas com teor excepcionalmente de caráter administrativo e não técnico. Portanto, recomenda-se a concessão de no mínimo uma consultoria anual específica a cada cliente.

Outra estratégia que contribuirá tanto para a estratégia anterior como para o bom desempenho da estrutura, é a mudança de foco da instituição que atualmente se dá em caráter misto, para um ramo exclusivo de empresas. Isto facilitaria a construção de redes de relacionamento tanto internas como externas onde a troca de experiências nos ambientes, tal como criação de parcerias se dariam de maneira mais efetiva. Com um foco exclusivo definido, o desenvolvimento de serviços como palestras, cursos e até mesmo consultorias seriam mais efetivos e concentrariam os investimentos da instituição, provendo maiores resultados.

A adoção de um foco exclusivo proposto em estratégia pode ser relacionada à estratégia de número 3.7 do Quadro 8, a qual sugere limitação dos espaços individuais disponíveis à locação já que deve ser proposta de maneira a comportar o tipo de empresas escolhidas como foco. Esta limitação se faz necessária para permitir a maior disponibilidade de espaços e a absorção de mais ideias para o processo de incubação, além de tornar viável o pagamento da taxa de incubação em valores não tão elevados, eliminando a necessidade dos descontos por tamanho de estrutura.

A contratação de um profissional com titulação de Pós-Graduação e com experiência também compõem a estratégia que visa agregar valor às atividades do CIT, de forma a transmitir maior confiabilidade à execução das tarefas da organização. Havendo um foco exclusivo este profissional contratado deverá ter especialidade na atividade foco e poderá prover de maneira ainda mais eficiente os suportes oferecidos, agregando também a confiabilidade anteriormente citada.

Ainda com o objetivo de promover valor aos incubados, o desenvolvimento de mais eventos, tanto de grande porte como alguns menores, destinados a atração de investidores, como rodadas de negócio por exemplo, possibilitará o contato de investidores anjos com os empreendedores. Os eventos com foco nos seguimentos abordados pela incubadora

proporcionarão maior visão ao público externo, fortalecerão a marca da organização e atrairão tanto potenciais clientes como também investidores.

Conforme a estrutura conseguir transmitir valor agregado, atrairá novos empreendedores dispostos a submeterem seus planos de negócio e incubar suas ideias, resultando em aumento de recepção de projetos com elevado potencial de incubação, aumentando a arrecadação e também o desempenho da estrutura.

5.2.2 Objetivo 2: Sustentabilidade financeira, e suas relações

O aumento na demanda por espaços do CIT também se concretizará na medida em que a organização passar a realizar investimentos efetivos em campanhas de *marketing* construindo sua imagem no município e região. Um plano de *marketing* efetivo que contemple primeiramente a construção desta imagem e leve a população a conhecer a estrutura, e posteriormente uma campanha que transmita o valor gerado da estrutura para os empresários atrairão maiores interessados na proposta de incubação.

A atividade de prospecção proposta para o plano de *marketing* objetiva também o desenvolvimento de atividades diretamente nas Instituições de Ensino Superior de Cascavel e região, buscando despertar o empreendedorismo nos alunos e aproximar tais instituições que possuem grande geração de conhecimento e ciência, do meio empresarial. O aumento de propostas de incubação acarretará no aumento no número de empresas fazendo uso da estrutura, o que conseqüentemente eleva os ganhos.

O parque tecnológico FUNDETEC conta com 3.496,27 m² destinados à incubação de empresa ou às empresas que querem fazer parte do condomínio empresarial. Esta área está dividida em oito blocos numerados de II a IX. O primeiro deles é destinado a módulos empresariais, totalizando 543,8 m² onde se tem atualmente empresas que ocupam a partir de 15 m² deste espaço.

Os demais blocos III a IX são barracões instalados que podem comportar até duas empresas cada um. Tal como uma mesma empresa pode vir a ocupar os dois espaços que variam, em seu total de 325,36 m² a 630 m² de área. Levando-se em consideração que o valor cobrado por m² é de R\$13,00 e desconsiderando-se os descontos concedidos pelo CIT, a estrutura tem potencial atual de arrecadar R\$45.451,51.

De acordo com as boas práticas apresentadas neste trabalho, a ocupação ideal de uma incubadora é de 85%, o que permite a absorção de projetos que possam surgir eventualmente. Caso este nível de ocupação seja adotado a incubadora deverá manter ocupados 2.971,83 m²,

o que acarretaria numa receita de R\$38.633,78. Na atual situação de despesas da organização ainda seria necessário captar outros R\$19.203,94 para que a mesma se torne auto-sustentável.

Desta maneira a estratégia de elevação do valor cobrado por metro quadrado ocupado na incubadora é de grande importância. Junto a isso se atrelam outras medidas de caráter estrutural que propiciariam melhor desempenho da organização, tal como a disposição de espaços menores nos conjuntos de barracões onde poderiam ser incubadas mais empresas com maiores possibilidades de pagar o aluguel, e também a transição dos espaços destinados a condomínio empresarial exclusivamente para o sistema de incubação, permitindo melhor desenvolvimento da proposta de valor.

Para que a organização possa atingir seus custos com ocupação média de 85% de sua estrutura, o valor do m² deve ser elevado em aproximadamente 45%, passando de R\$13,00 para R\$18,79, atingindo assim o valor de R\$55.837,72 mensalmente. Contudo, deve-se levar em consideração que este valor é demasiado oneroso principalmente às empresas iniciantes, as quais ainda não praticam atividades de mercado. Da mesma maneira se forem adotados sistemas de cobrança relacionados ao estágio de incubação, também se tornará oneroso àquelas organizações que estiverem em estágios mais avançados.

Também é proposto como meta a geração de entradas a promoção de eventos, estas arrecadações se tornarão mais efetivas a medida que a imagem da Incubadora se tornar mais forte. Aumentado a receita através de eventos se poderá reduzir o valor dos aluguéis, principalmente no estágio inicial de incubação.

Outras estratégias que devem melhorar o desempenho financeiro do CIT é a elevação do número de empresas incubadas na modalidade “à distância”, assim como o valor da taxa mensal cobrada dos mesmos, que atualmente é de R\$150,00. Da mesma maneira como as demais estratégias já apresentadas e como relacionadas pela Figura 3, estas medidas se tornam válidas conforme o valor transmitido aos incubados for ampliado, tal como com o desenvolvimento eficaz do *marketing*.

A seta que indica a contrapartida das estratégias de objetivo 2 para o 1 representa que com o aumento de arrecadação a partir da elevação das taxas de, aumento no número de incubados tanto em caráter presencial como a distância e principalmente, pelo corte dos diversos descontos concedidos pelo edital de incubação conforme a metragem e a partir dos dois anos de contrato, haverá maior possibilidade de fomentar o desenvolvimento da proposta de valor aos incubados já que a sustentabilidade financeira permitirá maior autonomia nas decisões.

5.2.3 Objetivo 3: Aumento do número de candidatos e de incubados, e suas relações

As estratégias correspondentes ao desenvolvimento do objetivo três buscam a atração de projetos para a avaliação e aumento no número de empresas incubadas, tratam especificamente do desenvolvimento de plano de *marketing* do CIT, com vistas a transmitir o valor da instituição ao mercado externo. A estratégia também possui relação interdependente ao desenvolvimento das estratégias 1.1 – Proposta de incubação pelo suporte e impulso da empresa, não como abrigo de baixo custo, e influencia diretamente o alcance do objetivo dois.

A relação entre o desenvolvimento das estratégias 1.1 e o alcance do objetivo 3 ocorre na medida em que a primeira deve ser desenvolvida para que haja o desempenho adequado do *marketing* na transmissão do valor gerado pela incubadora a seus clientes tal como o resultado alcançado até então. O retorno desta ação ao objetivo 3 consiste em transmitir o valor da marca ao público externo, valorando a imagem da mesma.

O retorno proporcionado pelas estratégias elencadas no item 3.1 da Figura 3 ao objetivo 2, consistem no aumento da arrecadação financeira por meio do crescimento no número de empresas e espaços ocupados, já que a cobrança varia por metragem, garantindo maior sustentabilidade financeira ao Centro.

5.2.4 Objetivo 4: Melhoria do sistema de graduação, e suas relações

As estratégias que compõem o quarto objetivo devem ser aplicadas desde o primeiro momento porque permitirão a graduação ou cancelamento de contrato com as empresas que hoje ocupam os espaços, e que não apresentaram desenvolvimento e/ou já excederam o prazo adequado de permanência no CIT.

Deve-se ressaltar que a necessidade de manutenção de cinco empresas incubadas é essencial para a perpetuação do CIT, porém a permanência de empresas que não graduam no tempo estipulado, que não alcançam o desenvolvimento mercadológico, ou ainda que não repassam informações sobre o seu desenvolvimento à administração do CIT, acabam por limitar a absorção de projetos com maior potencial de desenvolvimento.

A permanência de projetos de baixo retorno à incubadora também impacta no alcance de sua sustentabilidade financeira já que muitas empresas podem estar se aproveitando dos benefícios de baixo custo para “maquiarem” suas evoluções e permanecerem incubadas, sendo regidas pelo edital atual e não pelas mudanças propostas neste plano.

5.3 METAS E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Transformando-se os objetivos em valores quantitativos, estipulam-se métricas para acompanhar o desenvolvimento das estratégias e determinar pontos a serem buscados pelas atividades em curto, médio e longo prazos. No Quadro 9 apresentam-se as estratégias e as metas correspondentes a cada uma delas a fim de permitir à instituição o acompanhamento de seu alcance, tal como o desenvolvimento de seus esforços.

Estratégia	Meta Curto prazo (Janeiro de 2018)	Meta Médio prazo (Até Janeiro de 2020)	Meta Longo prazo (Até Janeiro de 2022)
1.2	Proporcionar uma consultoria especializada a cada um dos incubados	Proporcionar uma consultoria especializada a cada um dos incubados	Proporcionar duas consultorias especializadas a cada um dos incubados
1.3	Captar mais um parceiro para o CIT.	Ter captado três novos parceiros para o CIT	Ter captado cinco novos parceiros para o CIT
1.5	Prover receita líquida de R\$30 mil em eventos	Ter provido receita líquida de R\$130 mil por meio de eventos desde 2017	Ter provido receita líquida de R\$280 mil por meio de eventos desde 2017
1.6	Contratar um profissional Pós-Graduado com experiência	Contratar um profissional Pós-Graduado com experiência	Contratar um profissional Pós-Graduado com experiência
2.1	Corte dos descontos para novos incubados		
2.2	Aumento de 15% por m ²	Manter elevação anual de 15% por m ²	Manter elevação anual de 15% por m ²
2.3	Ter 40% do espaço total ocupado – m ²	Ter 65% do espaço total ocupado – m ²	Ter 85% do espaço total ocupado
2.6	Aumentar em 50% a taxa de incubação “à distância”	Ter elevado em 100% a taxa de incubação “à Distância”	Ter elevado em 150% a taxa de incubação “à distância”
2.7	Ter 5 empresas incubadas na modalidade “à distância”	Ter 12 empresas incubadas na modalidade “à distância”	Ter 20 empresas incubadas na modalidade “à distância”
2.8	Apresentar despesas não superiores a R\$61.421,15 (10% superior ao maior valor encontrado nas contas apresentadas de 2016)	Não apresentar despesas superiores a R\$74.319,60 (Tendo reajustes de 10% anuais)	Não apresentar despesas superiores a R\$89.926,70 (tendo reajustes de 10% anuais)
3	Investir R\$60.000,00 em ações de marketing diversas, oriundo dos aportes da mantenedora	Ter investido R\$160.000,00 em ações diversas de <i>marketing</i> , oriundo dos aportes da mantenedora	Ter investido R\$260.000,00 em ações diversas de <i>marketing</i> , oriundo dos aportes da mantenedora
4	Graduar duas novas empresas	Ter Graduado sete empresas desde 2018	Ter graduado 12 empresas desde 2018

Quadro 9 – Apresentação das metas de curto, médio e longo prazos

Fonte: Resultado da Pesquisa.

A partir das metas propostas buscou-se reunir informações para a realização de uma projeção financeira supondo que tais ações sejam efetivamente alcançadas, integrando-se nestas os montantes financeiros oriundos dos cortes dos descontos, da maior ocupação do espaço disponível e dos eventos realizados, comparando-se ainda tais receitas com as

despesas projetadas para o período compreendido entre 2017 a 2022, fornecendo a amplitude de planejamento de longo prazo às ações da incubadora.

A primeira projeção apresentada trata das despesas previstas na estratégia 2.8, onde se estipulam limites de aumento de gastos em 10% anuais. Tal estratégia se faz necessária para que, com o incremento da receita propiciado pelas outras estratégias enunciadas, haja o devido alcance da sustentabilidade do Centro. Desta forma, a Figura 9 apresenta os valores máximos aceitáveis a cada ano, sendo que na estratégia de curto prazo estipula-se valor máximo de R\$61.421,49 mensais a ser executado no ano de 2017, e alcançando o valor de R\$89.927,20 mensais na proposição de estratégia de longo prazo, a ser executado no ano de 2021, alcançando o montante anual de R\$1.079.126,40.

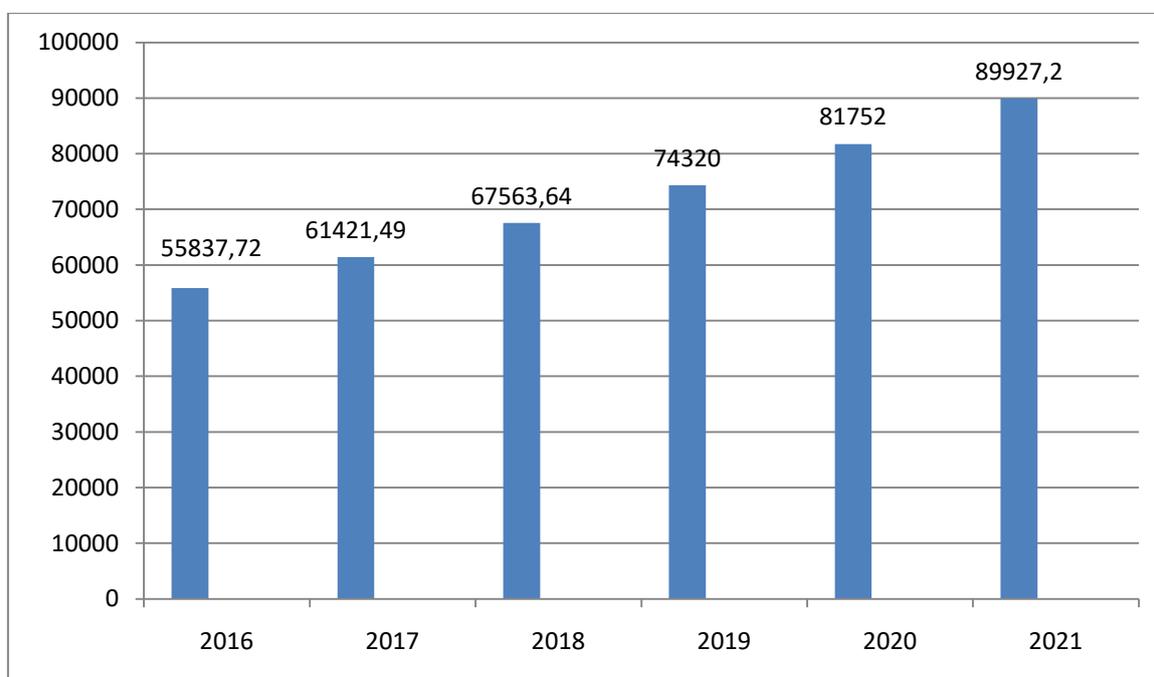


Figura 9 – Projeção de despesas ao longo prazo

Fonte: Resultado da pesquisa.

Passa-se então às projeções das fontes de receita estimadas para o CIT, onde na Figura 10 são apresentados os valores propostos pela estratégia 1.5 a qual trata das receitas oriundas dos eventos a serem promovidos pela organização. Aqui estipulam-se valores que irão complementar a renda da organização em caráter anual, e se tornarão uma entrada de caixa então inexistente, sendo que até janeiro de 2022 estima-se que R\$280.000,00 tenham entrado no caixa da organização.

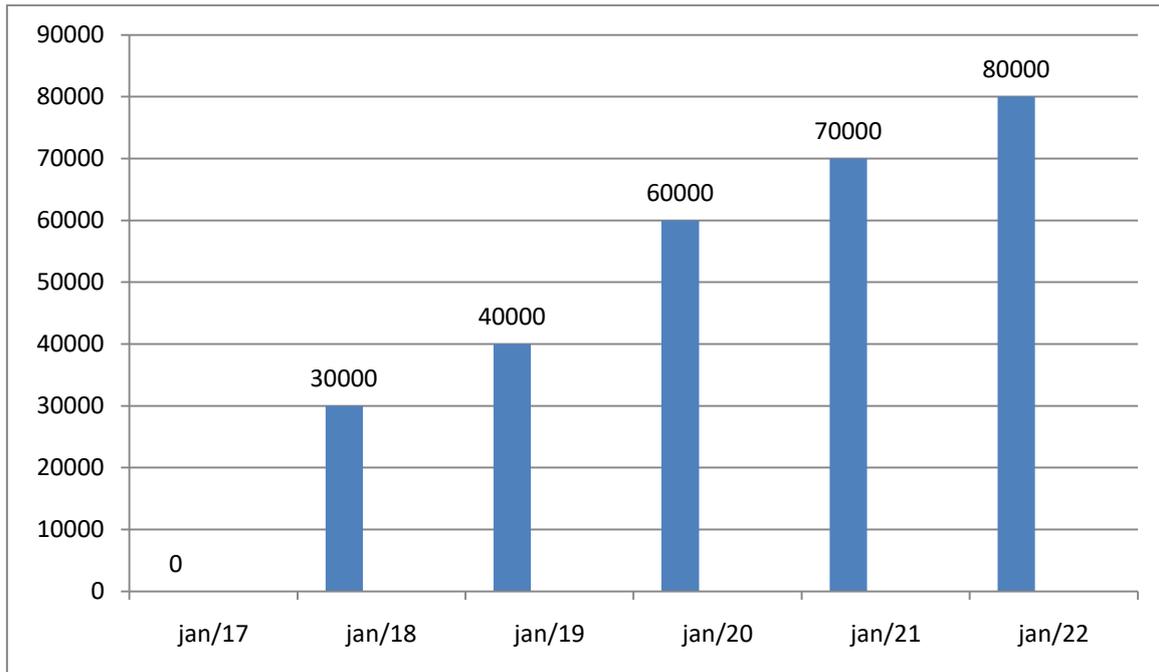


Figura 10 – Projeção receitas de eventos no longo prazo

Fonte: Resultado da pesquisa.

Projeta-se também o número de incubados na modalidade à distância tal como os valores providos por esta fonte de receita, conforme estratégias 2.6 e 2.7 propostas. Nestas prevê-se aumentos de taxas de incubação que vão de 50% até janeiro de 2018 à 150% até 2022, partindo de uma empresa incubada na atual realidade, para 20 empresas incubadas à distancia na data final. A Figura 11 apresenta então o número de incubados por ano, o total mensal recebido dos incubados, tal como o montante anual oriundo desta fonte, sendo que os valores das ultimas duas contas (total mensal e total anual) devem ser multiplicados por 100, atingindo o montante de R\$90.000,00 anuais em 2022.

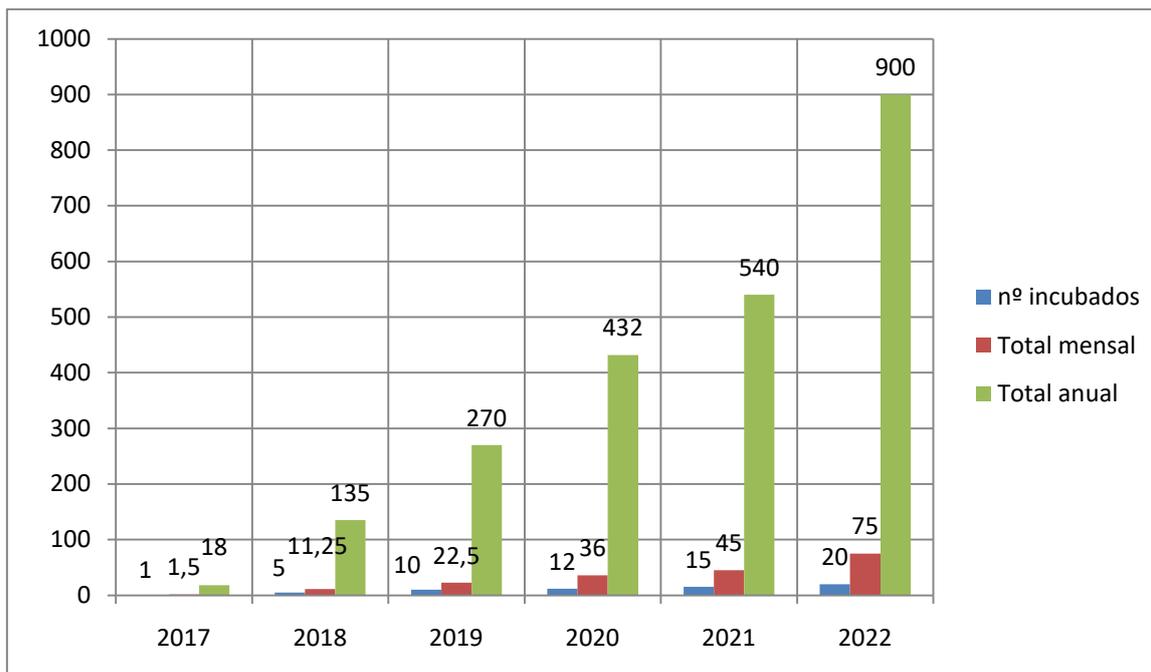


Figura 11 – Projeção número de incubados ao longo prazo

Fonte: Resultado da Pesquisa.

Em relação as principais fontes de entradas de caixa do CIT, os aluguéis pagos mensalmente pelas empresas incubadas, atualmente estes são corrigidos anualmente pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPC) e, seguindo-se uma média dos últimos dez anos de registros esse aumento se encontra na casa dos 6% ao ano.

Aplicando-se este montante sobre os R\$13,00 por m² cobrados hoje, dentro do prazo estipulado de cinco anos (meta de longo prazo) se terá o montante cobrado de R\$17,10 por m². Tendo 85% da estrutura ocupada, isso geraria uma receita de R\$50.818,30 mensais, e R\$609.819,52 anuais, o que fica demasiado distante do montante necessário para cobrir as despesas do período apresentadas na Figura 10.

O Quadro 10 apresenta a relação entre o meio de correção de aluguel aplicado atualmente pelo CIT (IPC) em comparação com o modelo proposto pela estratégia 2, o qual defende a aplicação de acréscimos anuais na casa dos 15% a fim de satisfazer a necessidade de caixa e alcançar, no período estipulado de cinco anos, a sustentabilidade financeira da instituição.

ANO	% de ocupação e m ²	% Aumento IPC	Valor m ² acumulado R\$	Total anual R\$	% Aumento sugerido	Valor m ² acumulado R\$	Total anual
2018	40% - 1398,5 m ²	5,66%	13,73	230.418,12	15%	14,95	250.890,85
2019	55% - 1922,95 m ²	5,66%	14,5	334.593,25	15%	17,19	396.666,12
2020	65% - 2272,57m ²	5,66%	15,32	417.789,25	15%	19,77	539.144,51
2021	75% - 2622,2m ²	5,66%	16,19	509.441,05	15%	22,73	715.231,27
2022	85% - 2971,83m ²	5,66	17,10	609.819,52	15%	26,14	932.203,63

Quadro 10 – Projeção de receitas das taxas de incubação e ocupação ao longo prazo

Fonte: Resultado da pesquisa.

Somando os valores de todas as receitas provenientes das estratégias propostas, e mantidas as despesas da mesma forma como proposto em planejamento, o CIT alcançará sua sustentabilidade financeira no ano de 2022 tendo ainda sobras de caixa próprias, podendo então deixar de receber recursos da mantenedora conforme ocorre atualmente, os recursos que possui atualmente em caixa podem ser utilizados para fomentar o *marketing* da organização, tal como os recursos que continuarão a ser recebidos. O Quadro 11 demonstra anualmente o montante total das receitas que podem ser arguidas, tal como a evolução das despesas e o caixa obtido.

Ano	Receita Eventos	Receita Aluguéis	Receita Tx Incubação à Distância	Total de Receitas	Despesas Totais	Resultado
2018	30.000,00	250.890,85	13.500,00	294.390,85	737.057,88	- 442.667,03
2019	40.000,00	396.666,12	27.000,00	463.666,12	810.763,68	- 347.097,56
2020	60.000,00	539.144,51	43.200,00	642.344,51	891.840,00	- 249.495,49
2021	70.000,00	715.231,27	54.000,00	839.231,27	981.096,00	- 141.864,73
2022	80.000,00	932.203,63	90.000,00	1.102.203,63	1.079.126,40	23.077,23

Quadro 11 – Projeção total de receitas CIT ao longo prazo

Fonte: Resultado da pesquisa.

Tal como acontece atualmente, até o alcance da sustentabilidade financeira o CIT necessitará dos aportes financeiros da Mantenedora mensalmente até atingir sua sustentabilidade durante o ano de 2022. Entende-se que a sustentabilidade representada diz respeito a equiparação do total das receitas anuais ao montante dependido no mesmo período para o funcionamento da estrutura, portanto será necessário o provimento de uma conta caixa que possa dar suporte àqueles períodos onde não haverão receitas arguidas na realização de eventos.

Definidas as metas e traçadas as projeções financeiras obtidas com o desenvolvimento das estratégias, delimitam-se indicadores estratégicos de desempenho com o objetivo de proporcionar maior controle e acompanhamento das atividades da instituição e do desenvolvimento de suas ações estratégicas. No Quadro 12 apresentam-se os indicadores e a relação com os objetivos propostos em planejamento.

Vínculo com Objetivos	Indicador estratégico	Cálculo do Indicador
Nº1	Número de consultorias	Índice de consultorias = Número de consultorias prestadas/número de empresas incubadas (resultado ≥ 1)
Nº1	Número de parceiros	Número de parceiros = Número de parceiros atuais – número de parceiros ano anterior
Nº2	Número de incubados	Número incubados ativos anuais = (Número de novos incubados – número de associados de empresas graduadas) + número de empresas incubadas até o ano anterior
Nº2	Resultado Líquido	Resultado líquido = (Saldo de caixa + Receitas totais) – Despesas totais
Nº3	Desempenho de marketing	Valor investido em marketing/número de propostas submetidas
Nº3	Eficiência de Marketing	Número de propostas submetidas/número de projetos incubados
Nº4	Plano de Graduação	Total número de empresas incubadas – Total número de empresas graduadas

Quadro 12 – Indicadores estratégicos CIT

Fonte: Resultado da pesquisa.

Os indicadores apresentados buscam favorecer uma visão quantificável à instituição e orientar de maneira mais efetiva o alcance de resultados descritos nos objetivos e propostos nas estratégias apresentadas. Desta forma o planejamento se torna completo e apresenta uma visão clara dos caminhos a serem tomados pela instituição.

Cabe aos gestores aplicar os indicadores e ao Conselho Curador do Parque, juntamente com os parceiros acompanhar os mesmos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar análise do atual cenário e elaborar planejamento estratégico para CIT, de forma a orientar as decisões com vistas a alcançar os resultados efetivos à organização de maneira sólida e objetiva. Como instrumento de análise utilizou-se a Matriz SWOT e o Quadro CANVAS, onde verificou-se que as duas ferramentas foram complementares e exprimiram forte relação sob seus resultados.

Nesse sentido, por meio de entrevistas não estruturadas aplicando-se as ferramentas estratégicas SWOT e CANVAS fez-se possível realizar diagnóstico da gestão que vem sendo conduzida na estrutura identificando-se as variáveis ambientais que a ela se apresentam, permitindo construir um cenário da realidade então vivenciada pela mesma.

De forma resumida os resultados da matriz SWOT e CANVAS identificou-se pontos fracos como recursos financeiros insuficiente, ausência de mecanismos de cobrança para graduação das empresas incubadas, quebra na gestão por transição política, ausência de informações sobre o desenvolvimento financeiro e mercadológico das empresas incubadas, baixo investimento em *marketing*, ausência de planejamento estratégico, entre outros. Por sua vez, verificou-se como pontos fortes infra-estrutura adequada, suporte administrativo com equipe comprometida e motivada, parcerias sólidas com SEBRAE, UNIOESTE, entre outros.

Perante a construção deste cenário fez-se possível a proposição de estratégias que contemplem de maneira conjunta a minização dos pontos fracos encontrados na análise tal como as oportunidades e pontos fortes, identificados na mesma. Bem como a construção de projeções financeiras que demonstram a capacidade do plano em gerar os resultados pretendidos, tal como a definição de indicadores estratégicos para controlar o desenvolvimento das ações da organização.

Com a proposição de estratégias pautadas em resultados factíveis, o CIT poderá nortear suas atividades de maneira efetiva e orientada. A característica de longo prazo do planejamento estratégico também permite vencer o período de transição política mantendo o foco nas ações propostas, já que este risco de quebra de continuidade nas atividades e que de fato ocorrem em sua história, é real a cada quatro anos.

As estratégias permitirão também a criação de valor de imagem e de produtos para o CIT. Ou seja, com a aplicação das variadas ações que vizam melhorar o desempenho da incubadora junto aos incubados deverá obter resultados mais efetivos e facilmente observados. Isto, aliado ao desenvolvimento efetivo de um plano de *marketing* deverá tornar a

marca do CIT mais conhecida de forma a aumentar seu valor perante seus clientes em potencial, sociedade e poder público.

A conexão de grande importância entre as ações é que, com o desenvolvimento esquematizado do conjunto das estratégias elaboradas, e havendo o suporte das estratégias que alimentam o objetivo de número quatro, a organização deverá atingir sua sustentabilidade financeira no término do ano 2022, passando, dessa forma, a não depender mais dos recursos da mantenedora para a manutenção de suas atividades e adquirindo maior liberdade na execução de suas ações diárias, podendo ainda aumentar seus investimentos na criação de valor e em marketing, potencializando ainda mais o desenvolvimento da organização.

Detaca-se ainda que com o cumprimento das ações e das metas propostas, o CIT será capaz de atingir os objetivos constitucionais que permeiam sua existência o que se define na promoção de negócios inovadores e o desenvolvimento econômico e social da região, atingindo o patamar de destaque a qual tem potencial para tanto. O alcance destas características poderá atrair maiores investimentos e atenção por parte da iniciativa público e privada do município e região e afirmando sua importância no cenário regional.

O ganho de produtividade propiciado pela orientação estratégica proposta ao CIT, no sentido de oferecer maior determinação na busca por seus resultados, também deverá trazer benefícios aos incubados ao passo em que serão afetados diretamente no desenvolvimento do planejamento desde seu início.

Deve-se enfatizar ainda que a aplicação das ferramentas de análise junto à gerência da instituição em caráter de consultoria desenvolvida se fez importante como um processo de legitimação das atividades da equipe como um item que reforça o compromisso com o alcance da certificação da metodologia CERNE, legitimando as ações da organização na busca por tal.

Este trabalho também é dotado de benefícios científicos e acadêmicos encontrados em seu conteúdo, visto que, conforme apresentado pouco se tem estudado ou tratado a respeito do planejamento e análise ambiental de incubadoras de empresas em território nacional, apresentando elementos de base e norteadores para o alcance de materiais e resultados similares ao aqui alcançados.

Assim, como sugestão de pesquisa futura recomenda-se o acompanhamento do desenvolvimento das estratégias do CIT, observando seu progresso financeiro por meio dos indicadores estratégicos demonstrados bem como o número de empresas graduadas. Recomenda-se ainda a expansão de pesquisa junto aos incubados do CIT a fim de constatar a realidade por elas vivenciada e buscado validar as informações coletadas em ferramental.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. (2010). *Manual de planejamento estratégico* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andrade, I. R. S.; Frazão, M. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de gestão, finanças e contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez.
- Anholon, R. & Silva, M. C. (2015). Diferenciais do sistema de gestão desenvolvido por uma incubadora de empresas de referência: o caso do Celta Florianópolis. *GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 5(1), 1864-1880.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC. (2012). *Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico*, Brasília. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/publicacoes-2/estudos-e-pesquisas/> . Acesso em 05 de fevereiro de 2016.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC (2016). *Panorama 2005*. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama_2005_pdf_11.pdf. Acesso em 02 de fevereiro de 2016.
- Baêta, A. M. C.; Borges, C. & Tremblay, D. G. (2007). Empreendedorismo internacional nas incubadoras: perspectivas e desafios. *Revista de Negócios*, 10(2).
- Barbosa, L. G. de F. & Hoffmann, V. E. (2013). Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. DOI: 10.5773/rai.v10i3.973. *RAI: revista de administração e inovação*, 10(3), 208-229.
- Bueno, A. & Torkomian, A. L. (2014). Financiamentos à inovação tecnológica: reembolsáveis, não reembolsáveis e incentivos fiscais. *Revista de Administração e Inovação*, 11 (4), 135-158.
- Centre for Strategy & Evaluation Services – CSES. (2002, Feb.). *Benchmarking of business incubators*.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento implantação da estratégica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Costa, L. F. S.; França, M. C. L.; Teixeira, R. M. (2010, jan./abr.). Apoio gerencial na incubação de empresas de base tecnológica: o caso da incubadora CISE. *RPCA*, v. 4, n. 1, p. 1-15, jan./abr.

- Daft, R. L. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Desidério, P. H. M. & Popadiuk, S. (2015). Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. *RAI*, 12(2), 11.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to out changing society*. London: Heinemann Ltda.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2002). *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Dutra, Ivan de S.; et al. (2009, jan./abr.). Estudo sobre a análise ambiental de ameaças do plano de ações estratégicas, e seus resultados após 4 anos: O caso da implantação de incubadora tecnológica no interior do Paraná no ano de 2000. *Revista Alcance – Eletrônica*, v.16, n.1. p.8 – 25, jan/abr. 2009.
- Engelman, R; Fracasso, E. M. & Brasil, V. S. (2011). Perceived quality in services business incubation. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(3), 802-822.
- Fernandes, D. R. (2016). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, 7(1).
- Ferreira, M. P.; Abreu, A. F. D.; Abreu, P. F. D.; Trzeciak, D. S.; Apolinário, L. G. & Cunha, A. D. A. D. (2008). Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção, São Paulo*, 18(2), 302-318.
- Fonseca, J. J. S. D. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *Fortaleza: Uec*, 65-75.
- Gaino, A. A. P. & Pamplona, J. B. (2014). Abordagem teórica dos condicionantes da formação e consolidação dos parques tecnológicos. *Production*, 24(1), 177-187.
- Gallon, A. V.; Ensslin, S. R. & Silveira, A. (2009). Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (ebts) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. *Journal of Information Systems and technology Management: JISTEM*, 6(3), 551.
- Gambardella, A.; Raasch, C. & von Hippel, E. (2016). The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare. *Management Science*, 1-19.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5, 61.
- Goldenberg, M. (2002). *A arte de pesquisar*. Editora Record.
- Hamel, G. (2000). *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro: Campus.

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard business school press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (3.ed. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Hodgkinson, G. P. & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure. *Organization Studies* , 6, pp. 949-977.

Iacono, A.; de Almeida, C. A. D. S. & Nagano, M. S. (2011). Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1485-1516.

INBIA. (2016). *Business incubation FAQs*. Disponível em: <https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>. Acesso em 08 de maio de 2016.

ITACA. (2016). *Curva se inverte e número de incubadoras de empresas cai no país*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/itaca/news/curva-se-inverte-e-numero-de-incubadoras-de-empresas-cai-no-pais>. Acesso em 14 de maio de 2016.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (2.ed. ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

Lalkaka, R. (2000). *Unispar series of toolkits on innovation: Manual on Technology Business Incubators*, Paris.

Lalkaka, R. (2001, Nov.). 'Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned. *International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development*, Brussels.

Loiola, E. & Lagemann, G. V. (2013). Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas. *Revista de ciências da administração* , 15 (38), 22-36.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Mantovani, Daielly M. N.; et al. (2006). O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. *Revista de Administração e Inovação*, v. 3, n. 1, p. 90-101.

Mendes, R. H.; Binder, M. P. & PRADO JR, S. T. (2006). Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. *XXX ENANPAD, Rio de Janeiro/RJ. CD-ROM.*

Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI. (2015a). *Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil : Estudos de Impactos do PNI : Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Brasília.

Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. (2015b). *Parques & Incubadoras para o desenvolvimento do Brasil : Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Brasília.

Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. (2015c). *Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil : Benchmarking de Sistemas Internacionais de Inovação*, Brasília.

Mintzberg, H. (1987, Fall). Five P's for strategy. *California Management Review*.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: the Complete Guide Trough the Wilds of Strategic Management*. London. *Financial Times Prentice Hall*, 392.

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman.

Myrdal, G. (1960). *Teoria Economica e Regioes subdesenvolvidas*. Rio de janeiro: Textos de Economia Contemporanea.

Noronha, N. S. D.; Santos, T. C. D. S.; Castro, C. C. D. & Barbosa, D. M. S. (2014). Estratégias de incubação para minimizar as incertezas da ação empreendedora. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*,8(3), 86-100.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora.

OCDE. (2004). *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*.

Oliveira, D. de P. R. de (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Peixe, M. de A. (2015). Análise do processo de planejamento estratégico em empresas: um estudo de casos múltiplos em empresas nacionais de tecnologia de informação. 95 f. *Dissertação* (Mestrado em Ciências) – Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Perroux, F. (1970). *O capitalismo* (2.ed.). São Paulo: Difel.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva* (21 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Porter, M. E. (Nov./Dec. de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , pp. 3-21.
- Porter, M. (1999). *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*; traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2000). *A vantagem competitiva das nações* (7.ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2009). Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista de Administração e Inovação* , 6 (1), 83-107.
- Ribeiro, S. A.; Andrade, R. M. G. & Zambalde, A. L. (2005). Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cadernos EBAPE.BR*, 3(Ed. Especial), 1-14.
- Rocha, C.; Duclós, L. C.; Veiga, C. & Corso, J. (2015). A Influência dos Mecanismos de Controle no Desempenho Organizacional: Análise do Processo Crítico Operacional em um Negócio Metalúrgico. *Revista ESPACIOS/ Vol. 36 (Nº 12) Año 2015*.
- Rojo, C. A. (2005); Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada. 186 f. *Tese* (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Rojo, C. A. (2006 a.). *Planejamento Estratégico – Modelo para simulação de cenários*. Cascavel: Editora Assoeste.
- Rojo, C. A. (2006 b.) Simulação de Cenários e a Estratégia nos Negócios. *CAP Accounting and Management*, v.1, n.1, p. 37-44.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo da cultura.
- Silva, R. L. S., da Silva Silveira, M. L. S., Maciel, T., & de Araújo, A. G. (2013). Incubadora e gestão: uma percepção das empresas incubadas. *HOLOS*, 3, 27-37.
- Silva, G. & Dacorso, A. L. R. (2014). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 229.
- Souza, L. A.; Dantas, P. F.; El Aouar, W. A. & Barreto, L. K. S. (2015). Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1).
- Stenfors, S. (2007). Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work. *Teses*. Helsinki School of Economics, Finland.
- Stenfors, S.; Tanner, L. (2007, March). Evaluating strategy tools through activity lens. *Management science* (Electronic working paper), Finland.

Storopoli, J. E.; Maccari, E. A.; Martins, C. B. & Binder, M. P. (2015). O desenvolvimento de capacidades e recursos em incubadoras de empresas. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1).

Tang, M.; Angathevar, B.; Pancholi, J. (2010). Technology Business Incubators in China and in India: A comparative analysis. *GLOBELICS - 8th International Conference Making Innovation Work for Society: Linking, Leveraging and Learning*. Nov. Malaysia.

The global innovation index. (2016). *2015 Country Rankings*. Disponível em: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis>. Acesso em 17 de abril de 2016.

Thompson JR.; A. A. & Strickland III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pioneira.

União Européia.(2014). *Relatório especial: o FEDER foi bem sucedido no apoio ao desenvolvimento de incubadoras de empresas?* Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.

Vedovello, C. & Figueiredo, P. N. (2005). Incubadora de inovação: que nova espécie é essa. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-19.

Wright, R. P.; Paroutis, S. E. & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies* , 50 (1), 92-126.

Xavier, W. S. & Martins, G. S. (2008). Fortalecendo empreendimentos em TI: qual a contribuição das incubadoras?/Empowering TI entrepreneurs: what's the contribution of business incubators?. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, 5(3), 433.

Xavier, W. S.; Martins, G. S. & de Freitas, A. A. T. (2011). Capacitação Gerencial nas Incubadoras de Base Tecnológica: proposição de um modelo matricial de avaliação. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 88.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yu, F.L. T. & Yan, H.-D. (2015). *Handbook of East Asian Entrepreneurship*. New York: Routledge.