

**XX CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU
EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD ICESI
2009**

**O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA COMO FATOR
DE ÊXITO EMPRESARIAL NO PERÍODO DE INCUBAÇÃO**

HELEN FISCHER GÜNTHER¹

Curso de Pós-Graduação em Administração,
Universidade Federal de Santa Catarina

MAURICIO FERNANDES PEREIRA²

Centro de Ciências da Administração,
Universidade Federal de Santa Catarina

LUIS MORETTO NETO³

Centro de Ciências da Administração,
Universidade Federal de Santa Catarina

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC, Consultora Administrativa na Extersoft Tecnologia. Endereço: Rua Lauro Linhares, 589, 3º andar, Trindade, CEP 88036-001 – Florianópolis, SC - Brasil. E-mail: fghelen@yahoo.com.br. Telefones: (48) 3028-3300 (fax) e 9945-7779.

² Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC e do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC). Endereço: UFSC, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil. E-mail: mpereira@cse.ufsc.br. Telefones: (48) 3721-6713 e 9981-2923; Fax: (48) 3721-9577.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor Associado do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Endereço: Av. Rubens de Arruda Ramos, 1540, apto 102, Centro, CEP 88015-700 – Florianópolis, SC – Brasil. E-mail: moretto@cse.ufsc.br. Telefones: (48) 3721-6616 e 9983-6451; Fax: (48) 3721-9577.

RESUMO

O presente estudo apresenta a incubadora de empresas Midi Tecnológico, localizada em Florianópolis (Brasil) e seu processo de incubação de empresas de base tecnológicas (EBT), com vistas ao desenvolvimento da estratégia no período de incubação. São apresentados aspectos gerais sobre EBT, incubadoras e estratégia organizacional, que subsidiam a análise do caso em questão. Entende-se que as incubadoras ocupam papel crucial no desenvolvimento e maturação das EBT, pois oferecem diversos recursos determinantes para a competitividade das micro e pequenas empresas de base tecnológica, e que dificilmente seriam acessíveis sem a incubadora. Com isso, percebe-se que o desenvolvimento da estratégia é imprescindível para EBT e poderia ser tratado com mais ênfase no período de incubação, sendo o êxito empresarial uma consequência direta da estratégia.

PALAVRAS-CHAVE: desenvolvimento da estratégia, empresas de base tecnológica, período de incubação.

ABSTRACT

This study presents the incubator of technology-based companies Midi Tecnológico, located in Florianópolis (Brazil) and the process of incubation of technology-based companies (TBC) for the strategy development in the period of incubation. General aspects are presented on TBC, incubators and organizational strategy, which provides the analysis of the case. It is understood that incubators play crucial role in the development and maturation of TBC therefore offer several resources for determining the competitiveness of micro and small technology-based firms, which hardly would be accessible without the incubator. Therefore, it is perceived that the development of the strategy is essential for TBC and could be dealt with more emphasis on the incubation period, seeing that the successful business is a direct consequence of the strategy.

KEY WORDS: strategy development, technology-based companies, the incubation period.

1. INTRODUÇÃO

O segmento tecnológico no estado de Santa Catarina, Brasil, expande-se ultimamente e forma pólos nas cidades de Blumenau, Joinville e Florianópolis, ocupando relevante posição na economia, seja na geração de emprego e renda, ou mesmo de tributos. Com isso, Florianópolis supera a atividade industrial limitada – devido à Lei Orgânica do Município – por meio do desenvolvimento de empresas de base tecnológica (EBT), consideradas de produção limpa.

A capital do estado de Santa Catarina também concentra diversas escolas e universidades, totalizando 1 universidade federal, 1 universidade estadual e diversas Instituições de Ensino Superior (IES) particulares, com população estimada de 60 mil estudantes. Abriga também o centro administrativo do governo do estado de Santa Catarina, por ser sua capital, apresentando atividade industrial limitada, superada pela promoção e desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica (EBTs), considerados de produção limpa, que formam este pólo de tecnologia reconhecido mundialmente (MONOCLE, 2008).

Desta forma, a cidade apresenta mercado de atuação profissional amplo, mas nem por isso deixa de ser concorrido e exigente: há um déficit de profissionais qualificados, situação apontada reiteradamente como limitante ao próprio crescimento do setor. Esse contexto, somado à cultura empreendedora do Estado, estimula recém-formados – especialmente das áreas tecnológicas como computação e engenharias – a construírem seu próprio negócio, pautado em habilidades específicas e idéias inovadoras.

Por esse direcionamento tecnológico, os empreendedores geralmente apresentam limitações gerenciais, que constituem foco de atuação de incubadoras, como o Midi Tecnológico, inaugurado em 1998, iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) – e da Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia (ACATE).

Essas incubadoras entendem a estratégia como componente da gestão empresarial, porém, direciona o suporte gerencial para marketing, finanças, vendas e recursos humanos, tendo a estratégia apenas como “pano de fundo”. Com isso, emerge a necessidade de auxílio no amadurecimento da estratégia dessas empresas iniciantes. Some-se a isso a forte concorrência e as freqüentes mudanças no segmento tecnológico, que precisa arejar-se velozmente para sobreviver, além de desenvolver eficazmente suas estratégias.

Nesse ínterim, percebe-se que há deficiência das EBT no tocante à elaboração e desenvolvimento da estratégia, mesmo sendo este um dos fatores que mais as diferenciam umas das outras, conduzindo ao objetivo deste estudo: demonstrar a importância do desenvolvimento da estratégia nas EBT no período de incubação, como fator de êxito e longevidade empresarial.

Compreende-se que o desenvolvimento da estratégia desponta como fator de êxito empresarial, contribuindo para a longevidade das organizações, diante da atual dinamicidade econômica, cuja única certeza é a imprevisibilidade. O paradigma holístico desponta, trazendo à tona o entendimento da organização como um sistema aberto, além da capacidade de crescer, mesmo com instabilidade.

Esse cenário demanda compartilhamento de conhecimento, aprendizado, e convivência com conflitos e subjetividade, incorporadas esparsamente pelas organizações. É certa a descontinuidade temporal e cabe ater-se aos três elementos-chave: criatividade, inovação e flexibilidade. Diante disso, poucas organizações transcendem décadas de sobrevivência, resultando em enorme divergência entre a expectativa e a duração de vida empresarial.

As organizações longevas apresentam como valores aprendizado, inovação, renovação e mudança, além de conservadorismo financeiro, sensibilidade ao mundo circundante, consciência da própria identidade e tolerância às novas idéias.

Esses aspectos, portanto, devem ser considerados para desenvolvimento da estratégia, já que é imperfeita e complexa, um processo aprendizagem em detrimento de determinação do futuro organizacional. As empresas vivas são, então, capazes de aprender e focam o desenvolvimento humano, valorizando a inovação e com maiores chances de aproximar a real duração das empresas e sua expectativa de vida.

2. EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

O contexto mundial, considerando a transição para o novo ciclo do sistema capitalista, tem favorecido a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica (EBT), que se embasam na aplicação sistemática do conhecimento científico e tecnológico com a utilização de técnicas atuais e sofisticadas para manter a competitividade (PICO, 2009, p. 19). Segundo Pico (2009, p. 19) as EBT têm como principais características:

- a) serem muito pequenas (em comparação com as grandes corporações) e ocuparem poucas pessoas que produzem bens e serviços com alto valor agregado;
- b) claramente se identificarem com um ou poucos fundadores, independentes em relação a outras empresas (não são subsidiárias nem fazem parte de outras empresas maiores);
- c) a principal motivação para sua criação foi a possibilidade de explorar uma idéia tecnologicamente inovadora.
- d) tenderem a se relacionar com universidades, institutos ou centros de pesquisa onde se desenvolvem tecnologias em áreas semelhantes às que as EBT requerem para seu desenvolvimento e atualização tecnológica.

As empresas de base tecnológica são também chamadas de empresas baseadas no conhecimento e têm como principal *input* os conhecimentos científicos e tecnológicos, fundamentando sua atividade produtiva em inovações de produtos ou processos, através da aplicação de técnicas avançadas ou pioneiras (GALLON; ENSSLIN, 2008).

De acordo com o SEBRAE/IPT (2001), essas empresas usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), emprega uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específicos. Além disso, ressalta que a diferenciação entre empresas de base tecnológica e as demais empresas reside no risco inerente às atividades de inovação, fundamento do tipo de empreendimento deste estudo (SEBRAE/IPT, 2001).

Por conseguinte, as EBT atuam em setores e tecnologias bastante específicos, com tecnologias ainda não padronizadas, ou seja, que têm uma grande variedade de alternativas de projeto e produto, geralmente tendo sua localização definida por aglomerados regionais (SEBRAE/IPT, 2001).

Como decorrência, as EBT promovem o desenvolvimento econômico e social por meio da geração de emprego e renda, bem como de impostos e tributos, contribuindo para um crescimento econômico em cadeia. Diante disso, foi criada, por exemplo, a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável (SMCTDES), da Prefeitura Municipal de Florianópolis, considerando a cidade como um pólo de empresas de base tecnológica.

Florianópolis concentra diversas escolas e universidades e, abriga também o centro administrativo do governo do estado de Santa Catarina, por ser sua capital, apresentando atividade industrial limitada, superada pela promoção e desenvolvimento de empresas de

base tecnológica (EBT), que formam este pólo de tecnologia reconhecido internacionalmente.

Desta forma, a cidade apresenta mercado de atuação profissional amplo, mas nem por isso deixa de ser concorrido e exigente: há um déficit de profissionais qualificados, situação apontada reiteradamente como limitante ao próprio crescimento do setor. Esse contexto somado à cultura empreendedora do Estado estimula recém-formados – especialmente das áreas tecnológicas como computação e engenharias – a construírem seu próprio negócio, pautado em suas habilidades específicas e idéias inovadoras.

A Secretaria informa em seu site que, com uma população em torno de 400.000 habitantes, Florianópolis abriga 450 empresas de *software*, *hardware* e serviços de tecnologia, com 4.936 empregos diretos.

A importância das EBT pode ser visualizada, dentre outras maneiras, pela arrecadação do imposto sobre serviços (ISS) da cidade, que se aproximou do valor de R\$ 10 milhões no ano de 2008. Como parâmetro, esse indicador é superior àquele arrecadado nos setores da construção civil ou no setor da saúde, correspondendo ao dobro do valor arrecadado no setor de turismo. Considerando o fato de Florianópolis é o segundo destino turístico brasileiro mais procurado, demonstra a importância que o setor de tecnologia tem para a cidade (SMCTDES, 2009).

Atribui-se esse movimento econômico e social à existência dos ambientes para a geração e desenvolvimento de empresas de base tecnológica sediadas em Florianópolis, especialmente as incubadoras CELTA, MIDI-Tecnológico e Genes, além dos parques tecnológicos Park-Tec Alpha e Sapiens Parque (SMCTDES, 2009).

Desta forma, percebe-se a competência e importância das incubadoras para a geração de empresas inovadoras exitosas. A presença de universidade e centros de pesquisa também contribui para o contexto propício à formação de empreendimentos de base tecnológica. Com isso, entende-se que o envolvimento das incubadoras de empresas na criação de novas EBT vem aumentando por meio de uma idéia de negócio gerada em estudo ou pesquisa científica (GALLON, 2009).

3. INCUBADORAS DE EMPRESAS

A criação e o desenvolvimento de incubadoras de empresas sempre estiveram relacionados ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores é destacado (BRIDI, 2004). No Brasil, Vedovello e Figueiredo (2005, p. 3) colocam que as incubadoras de empresas passaram a ser incorporadas na agenda política a partir de meados da década de 1980 e, mais fortemente, a partir dos anos 1990.

As incubadoras de empresas, conforme Bridi (2004, p. 42), constituem “programas de assistência às micro e pequenas empresas em fase inicial. Sua finalidade é viabilizar projetos, criando novos produtos, processos ou serviços, gerando novas empresas que, após deixarem a incubadora, estejam aptas a se manter no mercado”.

Quadros (2004, p. 26) complementa ao mencionar que as incubadoras de empresas formam um “ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos a um custo bem menor do que no mercado, na medida em que esses custos são rateados e muitas vezes subsidiados”. Assim, corroboram Machado e Castro (2006, p. 4) ao atribuir às incubadoras a função de “gestão da própria incubadora e o acompanhamento e avaliação das empresas sob sua orientação”.

Quirino (1998, p. 103), por sua vez, apresenta uma abordagem relacionada com o desenvolvimento local, como se infere da seguinte afirmação sobre as incubadoras, que podem ser consideradas “sistemas complexos, que articulam diferentes agentes, visando à criação de especificidades que tragam atratividade à região”. Assim, Medeiros e Atas (1994, p. 325) tratam a incubadora como um espaço “configurado para transformar idéias em produtos, processos ou serviços”.

Conforme Gevaerd (2005, p. 14) “uma das principais finalidades de uma incubadora de empresas de base tecnológica e promover a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, por meio do uso intensivo de conhecimento e informações científico-tecnológicas”.

Destaca-se o papel das incubadoras também como responsáveis pela minimização da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas – MPE (QUADROS, 2004). Considerando as MPE, o SEBRAE (2009) também mantém incubadoras de empresas e assim as classifica em três tipos básicos:

a. **Incubadoras de empresas de base tecnológica:** É a aquela que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.

b. **Incubadoras de empresas dos setores tradicionais:** É a que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detém tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

c. **Incubadoras de empresas mistas:** É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Além disso, as incubadoras apóiam também empresas dos setores culturais, artesanato, cooperativas, agronegócios, entre outras (SEBRAE, 2009).

O SEBRAE divulgou em 2008 uma pesquisa sobre as micro e pequenas empresas, as quais representam 97,5% (2.184.934) contra 2,5% (56.137) médias e grandes empresas do total de empresas do Brasil, sendo responsáveis por quase 60% dos empregos formais no País (AGÊNCIA SEBRAE, 2009). Deste modo, a incubadora “ajuda a gerar empregos e desenvolver empresas com solidez” (DE PAULA, 2004, p. 32).

Outra pesquisa do SEBRAE, de 2005, indica a taxa de mortalidade de 59,9% das MPE brasileiras com até quatro anos de atividade, mas, no ambiente das incubadoras de empresas, esse indicador é diferente, uma vez que 80% delas sobrevivem (GALLON, 2009).

Pode-se entender, a partir disso, que as incubadoras de empresas começam a desempenhar um papel estratégico no novo modelo de desenvolvimento, em que as regiões podem criar e fortalecer sua marca para se inserir na dinâmica do desenvolvimento (QUIRINO, 1998). De Paula (2004, p. 31) corrobora apontando que as incubadoras vêm “agindo como agentes promotores, pois facilitam o surgimento de pequenas empresas, gerando postos de trabalho e ajudando na melhoria da qualidade de vida da região em que esta inserida”.

Desta maneira, o direcionamento tecnológico dos empreendedores de EBT de Florianópolis, no estado de Santa Catarina – Brasil, faz com que estes comumente apresentem limitações gerenciais e mercadológicas, constituindo foco de atuação de incubadoras, como a do Centro Empresarial para Laboratórios de Tecnologias Avançadas – CELTA, fruto do esforço e articulação da Fundação Centro de Referência em Tecnologias

Inovadoras (Fundação CERTI) iniciado em 1986 com a participação de diversas agências de fomento do espaço regional e articulação direta da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A partir de sua implantação, o aglomerado urbano da Grande Florianópolis passou a adquirir novas feições econômicas.

Além do CELTA, há o Midi Tecnológico, que constitui uma iniciativa do SEBRAE de Santa Catarina e da Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia (ACATE). Essa incubadora visa oferecer suporte gerencial e, por conseguinte, cria oportunidades de trabalho também para profissionais oriundos do campo da gestão.

Um dos desafios desses profissionais é o de orientar e auxiliar o amadurecimento da visão e da estratégia do negócio por parte dos empreendedores, por estes, via de regra, serem especialistas em tecnologia e não dominarem aspectos de gestão empresarial. Some-se a isso a forte concorrência e mutabilidade do setor tecnológico, que necessita arejar-se de maneira peculiar para sua sobrevivência, além de estabelecer e gerir muito bem suas estratégias.

Nesse ínterim, percebe-se que há certa deficiência das EBT no tocante à elaboração e desenvolvimento da estratégia, mesmo sendo este um dos fatores que mais as diferenciam umas das outras, o que valida a reflexão suscitada por este estudo.

4. ESTRATÉGIA E ÊXITO EMPRESARIAL

A análise da estratégia das empresas de base tecnológica pode ser realizada sob diversos ângulos, conforme os autores, suas teorias e vivências. Nesse sentido, entende-se que cada autor apresenta uma contribuição para a práxis empresarial, com devidas variações de adequação (algumas idéias podem ser mais convergentes à determinada empresa, do que outras).

O contexto atual se mostra mutável e incontrolável. Poucas organizações transcendem décadas de funcionamento e sobrevivência; há uma enorme discrepância entre a expectativa de vida máxima e a duração da vida média. Isso ocorre, conforme Geus (2000), devido ao foco dos responsáveis ser apenas no dinheiro e na produção de bens e serviços.

A estratégia nas organizações, portanto, pode contribuir para, dentre outros aspectos, alcançar o êxito e a longevidade organizacional. As organizações longevas são aquelas que focam em seu próprio desenvolvimento e continuidade, o que necessariamente

perpassa as pessoas que lá trabalham. Aprendizado, inovação, renovação e mudança são valores comuns. Quatro características explicam a longevidade organizacional: conservadorismo nas finanças (reserva de caixa), sensibilidade em relação ao mundo circundante (bom aprendizado e adaptação), consciência da própria identidade (senso de comunidade e durabilidade) e tolerância às novas idéias (disposição à mudança) (GEUS, 2000).

Porter (1999), por sua vez, tem como uma de suas principais mensagens a de que eficiência operacional não é estratégia e, por conseguinte, ferramentas e técnicas gerenciais (qualidade total e *benchmarking*, por exemplo) também não o são. Isso se deve porque a eficiência operacional é fácil e rapidamente imitada pelos concorrentes (rivais), não gerando, portanto, rentabilidade e nem vantagem competitiva sustentável. Ainda assim, reconhece que tanto a eficiência operacional quanto a estratégia são cruciais para o desempenho superior das empresas.

Porter (1998) apresenta, então, três formas de diferenciar uma empresa de seus concorrentes, quais sejam: proporcionar maior valor aos clientes (diferenciação), gerar valor semelhante a custos mais baixos (baixo custo) ou ambas (posicionamento) (PORTER, 1998), as quais são apontadas como estratégias genéricas (PORTER, 1998). A partir disso, cabe à empresa delinear seu conjunto de atividades com vistas à diferenciação (fazer e ser diferente), pois as atividades e o modo exclusivo como são organizadas constituem as unidades básicas da vantagem competitiva. Afirma, então, que “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores” (PORTER, 1998, p. 52).

Deste modo, o conceito de estratégia pode ser melhor compreendido: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1998, p. 63), na essência escolhendo-se o que não fazer e criar compatibilidade entre as atividades da empresa (PORTER, 1998).

Percebe-se que tão importante quanto o conjunto de atividades é saber qual é o foco da empresa e o que não é foco da empresa, ou seja, manter-se direcionado ao negócio e não querer agradar a todas as necessidades de todos os clientes. Porter (1998) recomenda que seja aprofundada a posição estratégica, em detrimento de ampliá-la, porque assim é exigida maior diferenciação, fortalecimento da compatibilidade, continuidade e melhor comunicação com os clientes. Assim, é crucial entender o que não deve ser atendido pela

empresa, ou seja, ter limites claros de atuação e ao mesmo tempo fortalecer sua condição de especializada e única (PORTER, 2002).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002), em contrapartida, autodenominam-se pertencentes à Escola da Configuração da estratégia, valorizando primordialmente a formação das estratégias no âmbito das organizações, mediante a análise histórica do que foi realizado e, descrendo o pensamento dissociado da ação (como propõe a Escola do Planejamento, na qual Porter se caracteriza).

Então, para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) estratégia é considerada planejamento (direção, guia, trajetória), modelo (padrão que confere coerência ao longo do tempo, considerando as estratégias desejadas, as realizadas e as emergentes), posicionamento (cliente + mercado), perspectiva (empresa internamente + visão ampla) e, armadilha (manobra nem sempre consumada). Destacam-se, a partir disso, as estratégias emergentes, que fazem parte da estratégia empresarial, e são formadas pelas estratégias realizadas e não previstas. Assim, dependem do que se tem, do que se prevê e da reação a imprevistos, sendo um misto de controle e aprendizado.

Mintzberg (1998) aponta a estratégia como um processo de aprendizagem mais do que de determinação do futuro da organização. A partir disso, torna-se imperativo conhecer intimamente a empresa e seu negócio, tanto quanto a maneira como funciona, o que produz, de que são formadas, quais são as matérias-primas, suas capacidades e como está o mercado, sob pena de criar estratégias inválidas e inadequadas. A estratégia, então, deve levar em consideração as experiências passadas (capacidades empresariais) e as perspectivas para o futuro (oportunidades no mercado).

A partir disso, a organização deve configurar estratégias deliberadas, porém, com espaço para as estratégias emergentes, ou seja, aquelas que surgem no decorrer do processo de implementação ou do dia-a-dia organizacional, afirmando que as estratégias tanto podem se formar quanto ser formuladas. Além disso, reitera que a estratégia deve ter a participação daqueles que verdadeiramente conhecem a organização, mesmo que não estejam em posição de destaque (pois estes, geralmente, estão muito longe das ações reais, dos detalhes da organização).

Mintzberg (1998) defende veementemente a aprendizagem a partir da formulação das estratégias, sendo as deliberadas impeditivas e as emergentes favoráveis a esse aspecto. Desta forma, é importante manter-se entre os extremos de estratégias deliberadas e emergentes, ou seja, nem demais aquelas, nem demais estas, pois ambas “formam os

pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual se encontram as estratégias que são esculpidas no mundo real” (MINTZBERG, 1998, p. 426).

As estratégias emergentes, portanto, surgem quando há a capacidade de aprender e a disponibilidade dos recursos necessários, como ervas daninhas, tornando-se organizacionais quando abrangem a totalidade da empresa, guiando sua forma de se comportar. Dessa forma, tem-se a estratégia guarda-chuva, que corresponde às diretrizes gerais da empresa (deliberadamente) e aos detalhes formulados pelos demais (emergentes). Outra possibilidade é a estratégia de processo, em que a gerência controla a formulação das estratégias no que tange à estrutura (funcionários, procedimentos, etc.) e o conteúdo fica sob construção dos demais.

Evidenciando mais uma inconsistência na visão convencional de gerenciamento estratégico, Mintzberg (1998, p. 428) comenta que a estratégia serve à estabilidade da organização, e não à mudança, ou seja, “Qualquer que seja a definição, uma estratégia impõe estabilidade sobre a organização. A falta de estabilidade significa falta de estratégia (nenhum curso para o futuro, nenhum padrão do passado)”. Desta forma, deve-se equilibrar estabilidade e mudança, suscitando o chamado salto quântico, que se refere ao fato de que a organização adota duas maneiras distintas de agir, em tempos diferentes.

Nesse sentido, faz-se necessário ratificar que o que é estratégia para uma empresa, pode não o ser para outra; ou ainda, o que era uma tática pode vir a se tornar uma estratégia, conforme o curso das ações.

Entende-se que as definições de estratégia se complementam e servem ao entendimento e à análise da realidade organizacional e de mercado, visando minimizar as confusões sobre os usos contraditórios dos conceitos de estratégia, com foco em compreender como as estratégias se formam.

Por fim, ressalta-se que “a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vista na otimização de seus resultados” (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR, ROCHA, 2007, p. 103). Tal afirmação confere liberdade às organizações para que implementem as estratégias à sua maneira, com vistas aos objetivos.

5. METODOLOGIA

A realização das análises propostas no presente estudo utilizou-se das seguintes ferramentas e práticas metodológicas:

- Utilizou-se do referencial teórico para embasar o tema em questão, por meio de livros e artigos científicos que tratem sobre assuntos correlatos, englobando “tudo o que: (a) for relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo; (b) servir para orientar o método do trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados” (ROESCH, 1999, p. 105).
- Com base na teoria utilizada, bem como na observação do funcionamento da incubadora por parte dos pesquisadores, analisou-se o processo seletivo da incubadora e seus objetivos quanto ao período de incubação das empresas.
- As informações para análise foram obtidas em sites e demais documentos sobre a incubadora (edital de seleção 2009 e roteiro de proposta 2009), caracterizando dados secundários.
- Quanto aos objetivos, a presente pesquisa será entendida como descritiva pois trabalha a exposição de características de um fenômeno, caracterizando a realidade em estudo e entendendo o contexto envolvido.
- Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa será classificada como bibliográfica e estudo de caso, pois designa a coleta e o registro de dados de um caso específico, a fim de relatar uma experiência e avaliá-la analiticamente, auxiliando a “tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora” (CHIZZOTTI, 2001, p. 102).

6. A ESTRATÉGIA NO PERÍODO DE INCUBAÇÃO DA INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO

O Midi Tecnológico tem o SEBRAE/SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina como entidade mantenedora e a ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia como entidade gestora. É filiada à ReCEPET – Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos e à

Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores⁴.

Abrigam, desta maneira, empresas incubadas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas científicas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado. O nome “MIDI” nasceu do conceito de Microdistrito Industrial, adequado à geografia urbana e à estrutura sócio-econômica da Ilha de Santa Catarina e de outros municípios de Santa Catarina⁴.

A incubadora Midi Tecnológico foi inaugurada em 1998 e, com 11 anos de existência, registra um índice de sobrevivência de 93% de suas empresas (ANPROTEC, 2009). Naquele ano de fundação, instalaram-se as primeiras quatro empresas. Já no ano de 1999, o Midi Tecnológico atinge a capacidade máxima de ocupação e a primeira empresa é graduada. Em 2001, sua capacidade foi ampliada de 10 para 14 módulos e, até junho de 2003, existiam 13 empresas incubadas residentes, uma incubada virtual e 14 graduadas⁴.

Foi constituída com o objetivo de prestar serviços de incubação a Empresas de Base Tecnológica (EBT) – que têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas – e, apoiar o processo de desenvolvimento de pequenas empresas nascentes, promovendo condições específicas por meio das quais os empreendedores podem desfrutar de instalações físicas, de ambiente instrucional e de suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio⁴.

No ano de 2008, em que havia 26 incubadas, o Midi Tecnológico foi escolhido pelo Prêmio Nacional da Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, como melhor programa de incubação de empreendimentos inovadores para o desenvolvimento de produtos intensivos em tecnologias. Como marca econômica gerou 400 empregos e faturou cerca de R\$ 25 milhões no ano de 2007 (ANPROTEC, 2009).

Os recursos disponibilizados pela incubadora às empresas incubadas consistem em instalações físicas, ambiente instrucional e de suporte técnico e gerencial, detalhados nos itens a seguir⁴:

- Fornece a cada incubada o status de empreendimento analisado e aprovado por uma comissão técnica multi-institucional, passando a ser apoiado pelo SEBRAE/SC e pela ACATE, gerenciado no dia-a-dia por um Coordenador, e

⁴ Informações obtidas no site institucional disponível em: < <http://www.miditecnologico.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2009.

fomentado por órgãos governamentais tais como: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), universidades, Secretarias de Governo Estadual e Municipal;

- Acompanhamento periódico de consultores que avaliam o desempenho do empreendimento com base em indicadores de gestão e da qualidade;
- Consultorias para treinamentos, marcas e patentes, gestão empresarial, administração financeira e contábil, marketing, dentre outras;
- Incentivos e apoios quando da participação das empresas em feiras, mostras institucionais e encontros de negócios;
- Subsídio de até 50% sobre o valor das áreas ocupadas pelas empresas, chamadas de módulos, que variam de 22 m² a 55 m²;
- Convênios de assistência médica, hospitalar e odontológica.

Disponibiliza também infra-estrutura e serviços, tais como:

- Infra-estrutura física dos módulos, com kit básico de mobiliário (mesas, cadeiras, armários, arquivos, biombos, ar condicionado e telefone), rede elétrica, telefônica e de comunicação de dados/Internet, além de auditório e salas de reuniões, com recursos audiovisuais;
- Secretaria de apoio, com fotocopiadoras, fax, encadernadoras, plastificadoras de documentos, *office-boy* e correio;
- Centro de multimídia, com impressoras *laser color* e monocromática, *plotter*, projetores multimídia (*datashow*), *scanner* e gravador de *CD-Rom*;
- Condomínio do prédio: recepcionista, atendimento telefônico, vigilância 24h, manutenção, copa e limpeza⁵.

O Midi apresenta uma área física total de 1.000 m², com capacidade para abrigar, por meio de processo seletivo público e periódico, 14 empresas incubadas na modalidade de residentes que, depois de passarem pelo processo de incubação (em média com duração de dois anos), são denominadas de empresas graduadas⁴.

⁵ Informações obtidas no site institucional disponível em: < <http://www.miditecnologico.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2009.

A incubadora oferece programas de para a integração entre os incubados, consultorias gratuitas nas áreas de recursos humanos, marketing, jurídica, financeira e de planos de negócios, além do intenso contato com as empresas do setor tecnológico de Santa Catarina (ANPROTEC, 2009).

O processo seletivo, por sua vez, é o fundamento da existência e funcionamento do Midi, reforçando seu caráter de apoio periódico (e não permanente), de empresas de base tecnológica com potencial para incubação como residentes ou virtuais⁶. A seleção de projetos é contínua, com editais anuais. É por meio desses editais públicos, publicados nos veículos de comunicação, que são chamados novos projetos empresariais, regendo todo o processo de avaliação, classificação, escolha dos módulos, implantação e acompanhamento das empresas na incubadora, assim como o Roteiro de Proposta para Ingresso no Midi Tecnológico, que deve ser preenchido e entregue pelos interessados⁶.

Foram analisados, então, o documento Edital nº 01/09 de Seleção de Novos Projetos Empresariais para Ingresso na Incubadora ‘Midi Tecnológico’ (ESNP), bem como a Proposta para Ingresso no Midi Tecnológico - Plano de Negócio (PIMT), com o foco no tema estratégia empresarial.

O primeiro objetivo geral do ESPN consiste em “proporcionar o apoio necessário a empresas com potencial tecnológico, dispostas a transformar idéias em produtos, processos e serviços com elevado valor agregado”. Merece destaque o termo “elevado valor agregado”, pois pressupõe uma estratégia consistente que valide essa característica.

O objetivo geral seguinte, “incentivar e apoiar ações empreendedoras de pessoas e instituições, através do acesso a toda sua infra-estrutura física e operacional”, destaca-se pelo termo “ações empreendedoras”, que convergem às características das EBT e também às estratégias comuns dessas empresas.

E, com relação ao terceiro objetivo geral, “**estimular a criação, desenvolvimento e consolidação de novos negócios** que estejam fundamentados em **tecnologias** avançadas e **inovadoras**, sejam eles de softwares, hardwares, processos e serviços”, cujo grifo dos autores enfatiza aspectos que reforçam a necessidade de uma estratégia bem delineada, especialmente para análise de mercado, que é o referente dessas características.

⁶ Informações obtidas no site institucional disponível em: < <http://www.miditecnologico.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2009.

O referido edital segue com o detalhamento dos conceitos envolvidos no processo de incubação, o que é relevante, pois esses termos, via de regra, apresentam diferentes interpretações.

O Plano de Negócios é o documento indicado para definição do planejamento da estratégia da empresa, visando identificar seu potencial de exploração comercial, econômica e empresarial, abordando os aspectos financeiros, organizacionais, gerenciais, comerciais, jurídicos e de propriedade intelectual. Percebe-se no ESPN que há ênfase no potencial de exploração econômica do projeto, o que também é intrínseco às estratégias empresariais.

Com relação ao PIMT, identificou-se que há informações sobre a empresa (caso já exista) e informações sobre os empreendedores (formação, cursos, estágios, experiência profissional). Investigam também aspectos relacionados os empreendedores na família e no círculo de amizades; viagens regionais, nacionais e ao exterior; histórico de empreender; informações sobre o conhecimento do negócio que está propondo (necessidade de capital e origem, bens disponíveis, etc.).

Além disso, há questões específicas para mapear o perfil do empreendedor, com perguntas direcionadas e focadas em situações reais, como se fossem simulações de decisões. Em seguida, há campos para preenchimento da descrição do empreendimento (negócio, finanças, testes com a idéia do empreendimento, requisitos de sucesso, condições de mercado, etc.). Por fim, há um desenvolvimento da compatibilidade da idéia do empreendimento com os recursos disponíveis.

Resumidamente, são avaliados os quesitos (1) empreendedor (es), (2) idéia do empreendimento, (3) compatibilidade empreendimento/recursos e (4) entrevista. No entanto, esses itens apresentam pesos diferentes para a composição da nota final do projeto, conforme quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Quesitos de avaliação do empreendimento para incubação no MIDI

Área	Avaliação final da proposta	Participação na nota final
1	Empreendedor (es)	0,30
2	Idéia do empreendimento	0,30
3	Compatibilidade empreendimento/recursos	0,15
4	Entrevista	0,25

Fonte: adaptado de GALLON, 2009.

Conforme Gallon (2009, p. 136), a incubadora Midi Tecnológico tem como fases do processo de incubação: Seleção; Implantação (até o 6º mês); Desenvolvimento (do 7º ao 12º mês); Consolidação (do 13º ao 24º mês); Pré-graduação (do 25º ao 36º mês). A autora também destaca as áreas de ações da incubadora:

- a. Infra-estrutura: baixo custo das instalações oferecidas, devido a módulo, mobiliário, salas de reunião, auditórios, biblioteca, laboratório de informática etc.
- b. Serviços: baixo custo dos serviços oferecidos, tais como limpeza, internet, assessoria de informática, centro de mídia, estacionamento, etc.
- c. Gestão técnica e empresarial: consultorias e serviços especializados, por meio de consultoria jurídica e proteção da propriedade intelectual, em recursos humanos, em marketing e administrativa e financeira, assessoria de imprensa, suporte em comunicação e marketing, etc.
- d. Sinergia: forma-se ambiente dinâmico que favorece a sinergia e a interação entre os empreendedores, privilegiando o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimento e tecnologia.
- e. Fontes de financiamento: intermediação entre a empresa e as fontes de financiamento, tais como bancos de investimentos, sociedades em participação, empresas de capital de risco, etc.
- f. Rede de relacionamento: estabelecimento e fortalecimento de uma rede de inter-relações e de cooperação entre agentes do processo inovativo, como universidades, parques tecnológicos, instituições de P&D, clientes, fornecedores, etc.

Com isso, entende-se que o aspecto eficiência operacional, colocado por Porter como crucial para o desempenho superior das empresas, é proporcionado pela incubadora. As questões relativas à diferenciação da empresa perante seus concorrentes, assim como a definição do foco, apresentam-se como mais próximas às peculiaridades das EBT, ou seja, as que tendem a ser desenvolvidas com maior ênfase, podendo ser apoiadas pelas consultorias e serviços especializados disponibilizados pela incubadora.

Entretanto, o dia-a-dia das consultorias não se mostra tão direcionado às estratégias organizacionais, mas sim, a aspectos mais relacionados a marketing, finanças, vendas e recursos humanos, tendo a estratégia apenas como “pano de fundo”. Com isso, emerge a necessidade de auxílio no amadurecimento da estratégia dessas empresas iniciantes. Some-se a isso a forte concorrência e as freqüentes mudanças no segmento tecnológico, que

precisa arejar-se velozmente para sobreviver, além de desenvolver eficazmente suas estratégias.

Percebe-se que a rede de relacionamento e a sinergia contribuem para o desenvolvimento da estratégia como aprendizagem, preconizada por Mintzberg, tanto quanto a abertura para compreender e utilizar as estratégias emergentes. Estas, por sua vez, podem ser despertadas pelo quesito fontes de financiamento, por exemplo, muito comum no espaço das incubadoras. Ocorrem, por exemplo, lançamentos de editais do governo ou de instituições de ciência e tecnologia direcionados para EBT, o que nem sempre se configura como estratégia deliberada, ou seja, prevista.

7. CONCLUSÕES (ofrezcan estrategias y acciones replicables en los diversos países Latinoamericanos)

O atual ambiente social, econômico e organizacional, promove um retorno aos valores de coerência, bom senso e equilíbrio, impactando diretamente na maneira de pensar as estratégias organizacionais. A busca pelo lucro desmedido, a formulação de produtos que não se atêm ao cliente e a simples imposição de regras e normas ao corpo organizacional, são exemplos de idéias inadequadas para se considerar em uma estratégia da atualidade. Desta forma, o equilíbrio entre estabilidade e mudança é essencial, ocasionando muitas vezes duas maneiras distintas de agir da organização, em tempos diferentes.

A cidade de Florianópolis é considerada um pólo de tecnologia no estado de Santa Catarina, no Brasil e internacionalmente, concentrando um número considerável de empresas de base tecnológica (EBT). Apresenta características específicas que contribuem para esse contexto: universidades, centros de pesquisa, ciência e tecnologia e, incubadoras direcionadas para o segmento tecnológico como o Midi Tecnológico.

Entende-se que as incubadoras ocupam papel crucial no desenvolvimento e maturação das EBT, pois oferecem diversos recursos que as auxiliam nesse processo durante o período de incubação. Esses recursos são determinantes para a competitividade das micro e pequenas empresas de base tecnológica, pois dificilmente seriam acessíveis sem a incubadora.

Nesse sentido, destaca-se o desenvolvimento da estratégia, que consiste em um dos objetivos de atuação da incubadora Midi Tecnológico e presente como requisito de entrada dos empreendimentos, bem como de aprimoramento no período de incubação. Percebe-se

que o desenvolvimento da estratégia para EBT é necessário devido às características de aprendizado, inovação, renovação e mudança, além de sensibilidade ao contexto setorial, identidade corporativa e abertura às novas idéias, próprias das organizações longevas.

Conclui-se, assim, que é relevante desenvolver a estratégia já nos primeiros anos de vida de uma empresa, especialmente para as EBT, que apresentam limitações e peculiaridades e, por conseguinte, procuram auxílio nas incubadoras. Por isso, estas devem incluir em seu portfólio de serviços o desenvolvimento da estratégia, como um fator de êxito e longevidade empresarial.

Portanto, esses aspectos devem ser trabalhados com afinco, tanto quanto são trabalhadas as questões operacionais e táticas, sob o risco de olhar em demasia para o curto prazo em detrimento do longo prazo. Para o desenvolvimento da estratégia, já que é imperfeita e complexa, cabe a abordagem de um processo aprendizagem tanto quanto de planejamento do futuro organizacional.

Desta forma, é possível que as incubadoras tenham seu foco de atuação junto às incubadas direcionado para o curto e médio prazo, preferindo consultorias para ações gerenciais e operacionais e preterindo as ações estratégicas. Entende-se tal direcionamento pelo tempo de incubação ficar entre 12 e 24 meses. No entanto, a estratégia bem delineada desde o início do empreendimento pode aumentar sua longevidade, pois o processo de aprendizagem sobre o que a empresa deseja para seu futuro começou “cedo”.

Com isso, este estudo reforça a importância do entendimento e desenvolvimento da estratégia pelas EBT, como integrante da gestão das empresas e como contribuinte à consecução das mesmas no mercado, com êxito e fortalecendo suas características de inovação, mudanças tecnológicas repentinas e constantes, compreendendo o êxito empresarial como consequência da estratégia.

BIBLIOGRAFIA

- ACATE – Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia. Disponível em: <<http://www.acate.com.br>>. Acesso em: 15 mai. 2009.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Prêmio Nacional.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaopremio>>. Acesso em: 02 jul. 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

- GALLON, A. ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. In: **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.
- GALLON, A. V. **Metodologia multicritério para auto-avaliação do micro distrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas**. Florianópolis, SC, 2009. 397 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 3ªed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HERNÁNDEZ, P. SUCHIL, O. ESTRADA, A. M. Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: El modelo del IPN. In: **I Congreso Iberoamericano Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación**. 19 a 23 jun. 2006. Disponível em: <<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p33.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2009.
- MIDI TECNOLÓGICO. Disponível em: <<http://www.miditecnologico.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- MINTZBERG 1998
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha/Coletânea HSM Management, p. 09-20, 2002.
- MONOCLE. Business Report: Park life - Santa Catarina The state of Santa Catarina in Brazil is booming, luring firms with its fortuitous location and skilled labour force. Disponível em: < <http://www.monocle.com/Magazine/volume-02/issue-13/>>. Acesso em: 18 set. 2008.
- PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PICO, J. A. C. Aspectos conceptuales alrededor de las empresas de base tecnológica. Disponible em: <www.emplenet.org.co/roce/documentos>. Acesso em 17 jul. 2009.
- PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p. 21-38, 2002.
- _____. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- _____. O que é estratégia? In: **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p. 46-82, 1999.
- PROPOSTA PARA INGRESSO NO MIDI TECNOLÓGICO - PLANO DE NEGÓCIO. Disponível em: < <http://www.miditecnologico.com.br/pt-br/editais.php>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- EDITAL Nº 01/09 - NOVOS PROJETOS EMPRESARIAIS PARA INGRESSO NA INCUBADORA 'MIDI TECNOLÓGICO'. Disponível em: < <http://www.miditecnologico.com.br/pt-br/editais.php>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- SEBRAE/IPT. MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. Relatório de Pesquisa, 2001. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/venture_capital.pdf>. Acesso em 10 jun. 2009.
- SEBRAE. Disponível em: <<http://www.df.sebrae.com.br/mostraPagina.asp?codServico=352&codPagina=400>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável – SMCTDES. Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/portal/smctdes/index.php>>. Acesso em: 02 jul. 2009.
- AGENCIA SEBRAE. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=7487301&canal=207>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de Negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.