

Estratégias empreendedoras para a promoção da auto-sustentação de programas governamentais: O caso Platin

Paulo da Costa Lopes¹
Ademir Morgenstern Padilha²
Sergio Akio Tanaka³
Saulo Fabiano Amâncio Vieira⁴

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

LOPES, Paulo da Costa et al. Estratégias empreendedoras para a promoção da auto-sustentação de programas governamentais: o caso Platin. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 328-338.

Resumo

Diante do processo de inserção competitiva, exigido pela globalização, os projetos de desenvolvimento regional são indispensáveis para proporcionar melhoria das condições econômicas do País e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida de sua população. Entretanto, quase sempre esses projetos sofrem de aguda falta de recursos públicos para desenvolverem-se. Apresenta-se neste trabalho o caso da PLATIN – Plataforma Londrina de Tecnologia da Informação – enfocando o processo empreendedor de construção de sua estratégia de auto-sustentação, diante da potencial falta dos recursos para manutenção das atividades. Ao longo do trabalho procurou-se estabelecer correlações entre a prática desenvolvida na plataforma e as proposições teóricas sobre formação da estratégia que são típicas das organizações empreendedoras. Conclui-se que, utilizando-se de ferramental de planejamento estratégico e reunindo-se competências empreendedoras, especialmente características apropriadas de liderança, num contexto organizacional, torna-se possível construir a auto-sustentação de projetos estratégicos de desenvolvimento.

Introdução

O processo de desenvolvimento do parque industrial brasileiro teve origem no final da década de 50 durante a era Juscelino Kubitschek com seu plano de metas 50 anos em 5. Desde então uma sucessão de iniciativas: na década de 60 o Plano de Ação Estratégica do Governo (PAEG) que enfatizou a importância do desenvolvimento tecnológico, criando o Fundo de Desenvolvimento Técnico Científico (FUNTEC); na década de 70 o primeiro e segundo Plano

¹ PPA-UEL–UEM – Universidade Estadual de Londrina – E-mail: plopes@sercomtel.com.br

² ADETEC – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região – E-mail: mpadilha@adetek.org.br

³ ADETEC – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região – E-mail: tanaka@adetek.org.br

⁴ ADETEC – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região – E-mail: saulo@adetek.org.br

Nacional de Desenvolvimento (PND) fazendo parte do processo conhecido de “Milagre Econômico”; na década de 80, a década perdida, houve profunda estagnação da economia do País, sendo que no final da década iniciou-se algumas ações visando o não sucateamento do sistema industrial brasileiro, programa este que recebeu o nome de Política de Integração Competitiva; e os anos 90 foram marcados por profundas mudanças na economia brasileira e com implicações diretas na estrutura e dinâmica industrial.

A consolidação das mudanças ocorridas a partir da segunda metade do século passado, nas quais foram observados fenômenos como: a globalização, a formação de blocos econômicos, a disseminação de novas tecnologias, a democratização das sociedades, o crescimento da violência e catástrofes ecológicas, faz com que se torne imprescindível a flexibilização das regiões para assimilar as transformações. Kanter (1992) sugere a possibilidade da transformação ser igualmente profunda no cenário de atuação das empresas e das organizações, independente do tipo de atividade, ramo de negócio, tamanho, idade, quer seja ela do setor público ou privado.

Na atualidade, as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico tem inspirado grandes transformações nas estratégias das organizações (Hall, 1988). Para enfrentar tal conjuntura, novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, haja vista que as organizações também estão em contínua mudança. Druker (1993) considera que tempo de mudanças é tempo para empreendedores capazes de antecipar e/ou liderar a mudança, uma vez que ela não pode ser gerida.

O despreparo das organizações pode levá-las ao fracasso caso as mesmas não estejam atentas às transformações do ambiente externo. Nos primórdios da Administração Clássica os sistemas eram fechados, os questionamentos em relação à adaptação organizacional e das mudanças do ambiente externo, não eram levados em conta. Em contrapartida, nas organizações contemporâneas, entendidas como sistemas abertos, se faz necessária a sua adaptação frente às condições mutantes do ambiente externo, para lograr sucesso. A competitividade das organizações está intimamente ligada à sua capacidade de perceber os estímulos do ambiente externo a ela e prover as adaptações necessárias. As organizações começam a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimorando-se os conceitos de como elas mudam e como a mudança pode ser influenciada e administrada.

A competitividade, a melhora do desempenho organizacional e do desenvolvimento das regiões parte quase que necessariamente de um processo de transformação empreendedora. A busca pela compreensão da mudança no âmbito regional e global é primordial para a identificação e entendimento de paradigmas.

Desta forma a capacidade das regiões responderem aos estímulos exigidos pelas transformações ambientais vis-à-vis as mudanças exigidas, dependerá de fatores como: a maneira que o administrador lida com o processo de quebrar paradigmas, da visão de futuro compartilhada pela comunidade e da capacidade de aprendizagem adquirida ao longo do tempo.

Neste contexto, frente às exigências do modelo de inserção competitiva, o processo de implantação de políticas de desenvolvimento regional é considerado imprescindível enquanto estratégia de posicionamento vantajoso dessas distintas unidades político-territoriais ante a globalização (ALBAGLI, 1998). Estas estratégias foram materializadas de diferentes

maneiras, algumas de forma natural, outras induzidas, como foi o caso das Plataformas Tecnológicas.

O conceito de plataforma tecnológica surgiu como resultado das discussões sobre a concepção da Componente de Desenvolvimento Tecnológico (CDT), que se destinava ao apoio de projetos de C&T conjuntos entre universidades e empresas (CHIARELO, 2000). Em 1996, persistia entre os técnicos do Banco Mundial a suspeita de que não haveria demanda por parte das empresas para os projetos do CDT. Portanto, havia a necessidade de se detalhar um processo de geração de demanda junto ao setor produtivo e privado, e junto ao setor gerador de conhecimento, potenciais clientes e atores para a implementação de projetos cooperativos. A partir de uma “metáfora que ajuda a sistematizar os processos de comunicação e negociação dos diversos envolvidos, tendo como foco o fator tecnologia” (CHIARELO, apud TANAKA et. al 2002) deu-se origem às Plataformas Tecnológicas. Do ponto de vista do PADCT, este processo objetiva, principalmente, identificar os gargalos tecnológicos de determinados setores econômicos ou regiões e subsidiar o estabelecimento de uma agenda de prioridades em C&T, visando a eliminar as limitações identificadas, por meio do estabelecimento de parcerias para a execução de projetos cooperativos (CHIARELO, apud TANAKA et. al 2002). No processo de indução deste programa, vários são os registros de “plataformas tecnológicas” que foram implantadas.

O poder público, nas esferas federal, estadual e municipal, possui projetos estratégicos os quais, através de agências de fomento, induzem projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D & I). Grande parte destes projetos é financiada por um ou dois anos de maneira a incentivar estas diversas iniciativas, que por sua vez estão inseridos no plano macro de desenvolvimento da nação. Os projetos apoiados, em sua maioria, são considerados estratégicos sendo que dos critérios para apoio do mesmo estão: coerência, aderência e sejam auto-sustentáveis no médio prazo. Dentre estes critérios de avaliação a viabilidade econômica, ou seja, sua auto-sustentação, é considerada um dos principais pontos de verificação. As agências de fomento através de controles durante o acompanhamento dos projetos, têm o desafio de verificar se os projetos serão capazes de se auto-sustentar após o período em que os mesmos receberam aporte financeiro. Esta busca pela auto-sustentação, se dá devido aos poucos recursos disponíveis por estas agências para serem distribuídos por diversos projetos por todos os estados da federação. Dessa forma, de maneira a equalizar o aporte de recursos para os diversos projetos, as instituições de fomento apóiam os projetos durante curtos períodos de maneira a sempre contratar novos projetos.

Utilizando a metodologia de estudo de caso, procurou-se investigar uma destas iniciativas, denominadas plataformas tecnológicas, considerando o processo da estratégia utilizada e as competências empreendedoras demonstradas pela mesma para buscar sua “auto-sustentação”.

Como objetivo central busca-se apresentar, neste trabalho, o caso da PLATIN – Plataforma Londrina de Tecnologia da Informação - como uma das ações estratégicas do Programa Londrina Tecnópolis, que caracteriza-se como um programa de cooperação entre o governo, setor empresarial, instituições de ensino superior e a comunidade, gerido pela ADETEC – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região.

Especificamente serão apresentados: o histórico da PLATIN, sua estrutura, as atividades correntes e perspectivas futuras considerando pontos de contato da prática observada com proposições teóricas da formação estratégica em organizações empreendedoras.

Histórico

A Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região – ADETEC atua na articulação e integração entre o poder público, instituições de pesquisa, ensino e setor produtivo. É gestora do Programa Londrina Tecnópolis, estruturado em plataformas. A equipe do programa Londrina Tecnópolis efetuou, durante o ano 2000, uma pré-análise de 11 dos 26 segmentos econômicos analisados pelo PDI (ANDERSEN CONSULTING, 1995), quais sejam: químicos, fármacos, carnes (aves e bovinas), lácteos, grãos, biscoitos, massas, bebidas, telecomunicações, eletro-eletrônicos e eletrodomésticos. Destes foram selecionados para uma investigação via entrevistas, no âmbito do Tecnópolis, os seguintes segmentos: alimentos, fármaco-químico e eletro-eletrônica, informática e telecomunicações. A análise detalhada destes setores possibilitou a elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento tecnológico e empresarial, em nível regional, no eixo Cornélio Procópio – Londrina – Apucarana, no norte do Estado do Paraná.

Este plano constituiu-se no “alicerce” do Programa Tecnópolis que foi concebido originalmente em uma estrutura de 4 plataformas tecnológicas e 4 serviços de apoio como segue: PLATIN – Plataforma Londrina de Tecnologia da Informação; PLATALI – Plataforma Agroalimentar de Londrina; PLATCON – Plataforma do Conhecimento; PLATSAÚDE – Plataforma da Saúde; SIAP – Serviço de Informação e Apoio a Projetos; ANIMAÇÃO – Comunicação e Marketing; SGI – Sistema de Gestão Integrada; Pólos de Tecnologia da Informação e Comunicação, esses últimos implementados nas cidades de Apucarana e Araçongas.

Particularmente, no que se refere a área de tecnologia da informação (TI), que é o foco de atuação da PLATIN, deve-se destacar alguns elementos que foram decisivos para a estruturação desta plataforma:

- a região de Londrina tem cultura e tradição em TI, iniciada na década de 70 com algumas empresas de médio porte, e hoje tem algum destaque no mercado nacional;
- há cursos de graduação e especialização em Ciências da Computação na UEL – Universidade Estadual de Londrina, Unopar – Universidade Norte do Paraná, Unifil – Centro Universitário Filadélfia, CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica, FACCAR – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Rolândia, e cursos de mestrado inter-institucional em desenvolvimento na UEL;
- há também cursos de graduação e mestrado em Engenharia Elétrica e Telecomunicações na UEL, e graduação na Unopar;
- desde 1996 a região conta com um núcleo regional do SOFTEX – Programa Nacional de Software para Exportação - Agente SOFTEX Norte do Paraná - coordenado pela ADETEC, que tem 56 empresas associadas (este núcleo já apoiou o desenvolvimento de 19 planos de negócios, e promoveu investimentos destinados à reciclagem tecnológica e capacitação das empresas);
- Londrina tem um Agente SOFTEX Gênesis - unidade do Programa SOFTEX - instalado na UEL (este programa trabalha na disseminação da cultura empreendedora entre estudantes, na pré-incubação de projetos e na incubação de empresas nascentes, na área de software);
- além da INTUEL - Incubadora Internacional de Base Tecnológica da UEL, abrigando atualmente 8 empresas de base tecnológica com apoio dos diversos departamentos da universidade.

A PLATIN – Plataforma Londrina de Tecnologia da Informação

O objetivo da PLATIN é transformar Londrina e região em um dos três centros de excelência em tecnologia da informação no Brasil, com reconhecimento internacional até 2010. Está estruturada em três unidades de negócios: Fábrica de Software, Núcleo de Desenvolvimento de Software para Telecomunicações (NUCOM) e Centro de Qualificação (FORMACON), através das quais busca alcançar seus objetivos (FELISMINO e RUIZ, 2001).

O NUCOM articula o desenvolvimento de projetos cooperativos de pesquisa, desenvolvimento e inovação entre empresas e universidades, a partir de estudos prospectivos preliminares das necessidades de mercado. Este núcleo também promove seminários para profissionais da área de telecomunicações. O NUCOM possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar oportunidades de mercado em Tecnologia da Informação para Telecomunicações;
- Organizar projetos cooperativos de Pesquisa e Desenvolvimento envolvendo universidades e empresas, visando a geração de produtos e soluções para atender as demandas de TI aplicadas a área de telecomunicações;
- Criar competências locais / regionais em tecnologia de software para telecomunicações, atuando em colaboração com as universidades (graduação e pós-graduação) e com os programas de fomento (GenorP – Agente Softex Gene Norte do Paraná, Intuel, Incil – Incubadora Industrial de Londrina, SOFTEX-NPR e outros).

A Fábrica de Software articula projetos de fortalecimento, qualidade e competitividade da indústria de software. Os projetos desta unidade concentram-se na melhoria de processos internos das empresas da região (transferência de tecnologia) e no desenvolvimento de produtos de software com padrão de qualidade internacional. A Fábrica de Software tem os seguintes objetivos específicos:

- Implantar na região, padrões de desenvolvimento e qualidade de software internacionalmente aceitos, tornando a região atrativa para encomendas e investimentos de alto nível;
- Integrar e fortalecer a indústria regional de software, tornando-a competitiva em nível internacional;
- Criar oportunidades de trabalho para profissionais e empresas da região, fixando competências e evitando a evasão de mão-de-obra que atualmente se verifica.

O FORMACON oferta diversas oportunidades de treinamento complementares às ofertadas pelas universidades, empresas e faculdades da região, focadas nas necessidades da área de Tecnologia da Informação (TI), com aulas presenciais e ensino à distância, envolvendo cursos básicos de informática para alunos carentes e cursos avançados para empresas (por exemplo Engenharia de Software e Redes de Computadores). O FORMACON tem os seguintes objetivos específicos:

- Complementar a formação de profissionais graduados e pós-graduados nas universidades, visando as necessidades específicas do NUCOM, da Fábrica de Software e do mercado em geral;
- Atender demandas específicas de empresas associadas à PLATIN;
- Fomentar a integração entre universidades e empresas;
- Atender estudantes carentes com treinamento gratuito.

O modelo de atuação da PLATIN é como um agente interativo e dinamizador de ações entre os ativos de inovação tecnológica e empresas de TI da região. O padrão de concepção e desenvolvimento de software dominante na região sempre foi orientado pela oferta, ou seja, os produtos eram concebidos, sem uma adequada orientação em relação às reais necessidades do mercado. A PLATIN atua no sentido de inverter este padrão, ou seja, de orientar a oferta em função das demandas de TI na região. Dentro deste modelo, embriões de novas empresas (*start-ups*) gerados a partir das necessidades do mercado, através de projetos integrados com recursos humanos das instituições de ensino em nível de graduação e pós-graduação e profissionais do mercado, poderão ser pré-incubados ou incubados.

Para que isto seja possível, é necessário preencher algumas lacunas que, se não resolvidas, podem transformar-se em gargalos prejudicando o ciclo da cadeia produtiva. Estas lacunas constituem-se principalmente de cursos de pós-graduação regulares, ofertados por instituições locais e a atração de *players* importantes do mercado de tecnologia, os quais constituirão a base de uma sólida indústria da Tecnologia da Informação na região.

O caso PLATIN no contexto da Estratégia e do Empreendedorismo

Para compreender o processo estratégico implementado na busca da auto-sustentação da PLATIN e identificar o perfil da liderança que o conduziu, define-se, nesta seção, os principais conceitos sobre a estratégia empresarial e sua implementação, bem como, as características da organização empreendedora que apresenta similaridades com o caso estudado.

De maneira geral, Mintzberg e Quinn (2001) descrevem estratégia como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Adotando ainda a conceituação dos autores, metas ou objetivos podem ser definidos como sendo os que “ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos”. Consideram, ainda, que para ser eficiente a estratégia deve obedecer a alguns critérios como: possuir objetivos claros, decisivos e diretos; deve manter a iniciativa; tem que possuir liderança coordenada e comprometida; deve ser implantada com “surpresa”; e deve ser o mais segura possível.

Para Andrews (apud MINTZBERG e QUINN, 2001) estratégia “é um processo organizacional, de várias maneiras, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada”, divide ainda a estratégia em duas fases principais: formulação e implementação.

Essas características gerais da estratégia estão bem identificadas no caso PLATIN. Previamente à implantação da plataforma, havia um plano estratégico completamente desenvolvido onde estavam explicitados os objetivos e as ações institucionais a serem desenvolvidas. A plataforma, pelo fato de ser um projeto financiado por instituições de fomento, formula sua estratégia no processo de submissão de projetos. Neste processo, as atividades devem ser definidas e detalhadas claramente para que estas instituições possam analisá-las e conseqüentemente aprová-la ou não. Outro ponto de destaque é o claro delineamento da estrutura necessária para a implementação das ações planejadas. Tais condições foram fundamentais para os primeiros aportes de recursos pelo Governo do Estado do Paraná através da Secretaria de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia (SETI), e no segundo ano pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Para cumprir com seu papel de fomentar o desenvolvimento tecnológico regional, a PLATIN buscou desenvolver algumas estratégias que, de modo geral, tipificam as organizações empreendedoras.

Em um contexto organizacional empreendedor, encontra-se alguns aspectos característicos: **configuração centralizada** - o poder volta-se para o executivo principal o qual exerce um alto perfil pessoal; **contexto externo simples**; **baixa burocracia** – a comunicação é realizada informalmente, normalmente as pessoas da organização se reportam diretamente para o chefe; **organizações novas ou em crise** – essa configuração ocorre no processo de surgimento da organização ou em um momento de crise da mesma, da qual decorre a liderança forte para sua salvação (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Os dois primeiros aspectos destacados, caracterizam a forma de atuar e traços da estrutura organizacional da PLATIN. Com liderança forte, o gerente geral da plataforma centraliza o fluxo de informações e, de maneira consistente, mantém o foco da equipe na visão estratégica da organização. Do ponto de vista da estrutura, a simplicidade com que organiza seus projetos em três unidades de negócios, permite a manutenção de estrutura enxuta com o mínimo de burocracia. O aspecto associado a novas organizações ou organizações em crise, dentro do contexto empreendedor, acabou por emergir mais recentemente e será detalhado mais adiante nesta seção.

No início das operações, visando desenvolver ações para minimização dos problemas que afetam a área de TI na região de Londrina, a PLATIN adotou as seguintes estratégias:

(i) Parcerias tecnológicas - a plataforma desenvolve parcerias com as seguintes empresas: IBM/Rational Software Corporation (líder mundial em soluções integradas para o desenvolvimento de software), Cisco Systems (possui 89% do mercado mundial em equipamentos para redes de computadores), Oracle (líder mundial em Banco de dados e a segunda maior empresa de software no mundo), Borland (ferramentas de desenvolvimento de software mais utilizadas na região), CEDET – Centro de Desenvolvimento Tecnológico (instituto especializado em treinamentos de telecomunicações), ESI – *European Software Institute* - órgão especializado em treinamentos e certificação na área de qualidade (CMM e ISO) e CACHÉ Intersystems (banco de dados pós-relacional). Atualmente, busca associações com a Microsoft, Sun e Red Hat (Linux). Estas parcerias estão proporcionando oferta de treinamentos oficiais que possibilitam formar e certificar oficialmente profissionais, além de apoiar tecnicamente os projetos e promover a transferência de tecnologia.

(ii) Treinamentos em alta tecnologia - através do Centro de Qualificação da PLATIN possui 57 treinamentos disponíveis em Tecnologia da Informação que não eram ofertados pelo mercado regional visando atualizar profissionais e complementar a formação acadêmica de acordo com as demandas existentes.

(iii) Consultorias para transferência de tecnologia - através da Fábrica de Software a PLATIN desenvolveu capacitações em diversas tecnologias as quais são transferidas para as empresas de tecnologia da informação da região Norte do Paraná através de consultorias e assessorias.

Percebe-se pelas estratégias acima descritas que, já no início, as parcerias tecnológicas foram uma característica marcante da ação da plataforma. Formar parcerias é, na proposição de Hermenegildo (2002), uma importante competência empreendedora.

Através das estratégias iniciais e durante aproximadamente dois anos de existência, a plataforma logrou excelentes resultados. Utilizando o conceito de matriz de estrutura lógica, adotada por Rocha (2002), o quadro 1 apresenta os principais indicadores de eficácia obtidos no período.

Quadro 1: Indicadores de eficácia da PLATIN

ITENS-CHAVE	RESULTADOS
Treinamento de profissionais em alta tecnologia	1.241 profissionais treinados em alta tecnologia. Na área de atuação do projeto Londrina Tecnópolis, existem 22 instituições de ensino superior e 1.744 vagas para cursos de tecnologia. Mesmo assim, existe a necessidade de complemento da formação dos profissionais para atuarem no mercado de Tecnologia da Informação.
Alunos treinados gratuitamente	O projeto Educação Tecnológica da População treinou em 2002 2575 alunos carentes, até o momento (março/2003)
Promoção de eventos para disseminação de novas tecnologias	Até março de 2003, a PLATIN promoveu 18 eventos de tecnologia. Nestes eventos, contou-se com a participação total de 197 empresas e 840 profissionais. Estes eventos constituem-se basicamente de encontros técnicos (apresentações, mini-cursos, seminários), visando trazer as novidades e lançamentos dos fornecedores das tecnologias mais utilizadas no mercado. Para o segundo semestre estão previstos mais 2 eventos (IV Softelcom – Seminário Internacional de Software para Telecomunicações e o IX Conttein – Congresso de Tecnologia, Telecomunicações e Informática)
Projetos desenvolvidos	Durante o ano de 2001 / 2002 até março de 2003, a PLATIN concluiu 12 projetos, 3 estão em andamento e 5 em negociação. Dos projetos concluídos, 2 são desenvolvimento de software (via Fábrica de Software), 3 de rede de computadores (NUCOM) e outros 7 de consultoria e prestação de serviços.
Empresas associadas	Associação de 56 empresas de tecnologia à plataforma em toda a região norte do Paraná, consolidando-se como um agente integrador.
Convênios de cooperação firmados	7 convênios de cooperação com as principais instituições de ensino e centros de pesquisa da região de abrangência do programa Londrina Tecnópolis.
Parcerias tecnológicas	A PLATIN estabeleceu parcerias tecnológicas com as principais empresas de Tecnologia da Informação (IBM/Rational Software Corporation, Oracle, ESI, Borland, CACHÉ e Cisco) e com o CITS – Centro Internacional de Tecnologias de Software. Outras estão em negociação (Red Hat, Microsoft e Sun) com benefício direto para 10 universidades (30 milhões de reais doados para as mesmas).
Prospecção de projetos	Prospecção de 36 oportunidades para desenvolvimento de projetos. Destas 36, 12 converteram-se em projetos e 5 estão em negociação.
Rodadas de negócios internacionais	Participou em 3 rodadas de negócios internacionais representando as empresas associadas: Encontro de Negócios Al-Invest em Bilbao na Espanha (24 <i>business meeting</i>), Cebit 2002

	em Hannover na Alemanha (21 <i>business meeting</i>), IDO São Paulo e o TEI 2002 em Brasília (22 <i>business meeting</i>). Nestes encontros foram realizadas rodadas de negócios. Como resultados destas rodadas de negócios foi firmada 1 parceria e 2 estão em negociação.
Atendimentos tecnológicos realizados	224 atendimentos realizados em 2002, (a empresas associadas e não associadas), constituindo uma média de 37 atendimentos mês. As empresas vêem a PLATIN como uma fonte de apoio tecnológico buscando soluções diversas para seus problemas, bem como buscando participar da rede de relacionamentos que foi estabelecida.

Com a proximidade do fim dos convênios em curso, que davam sustentação para a ação estratégica institucional da PLATIN, verificou-se a possibilidade de haver uma redução importante no volume de projetos financiados pelas instituições públicas de fomento na área de inovação tecnológica. Diante da potencial dificuldade para dar continuidade à ação institucional da plataforma, uma nova estratégia começa a ser formada e ganha centralidade o papel do líder.

Um dos principais aspectos da configuração empreendedora é o papel dos líderes fortes e visionários. Estes concentram o poder em si, elaboram as estratégias a partir de sua intuição, lidam com distúrbios e inovações de maneira empreendedora, sendo este seu principal papel. Hermenegildo (2002) expõe que “as habilidades empresariais são dinâmicas e mudam com o passar do tempo junto com os diferentes desafios de desenvolvimento enfrentados pelos negócios. Competência e habilidades tradicionais de administração são então necessárias para que as empresas promovam o enfrentamento dos desafios de transição”.

Ainda, em relação à formulação da estratégia no contexto da organização empreendedora, o líder visionário, através de sua capacidade de vislumbrar cenários futuros a partir de estímulos do ambiente externo traduzindo-os em oportunidades para a organização, consegue convergir/estimular os esforços da organização para conseguir atingir seus objetivos. Mintzberg (apud MINTZBERG e QUINN, 2001), comenta que “a Liderança visionária é estilo e estratégia reunidos”.

Tais características eram visivelmente percebidas na ação da gerencia geral da plataforma. Em sua fase de implementação, a partir de sua estruturação, a plataforma passou a realizar parcerias estratégicas para promover a capacitação de sua equipe em tecnologias de software avançadas. A partir da capacitação adquirida, os profissionais realizam a transferência de tecnologia às empresas associadas, profissionais da área de tecnologia da informação e comunidade em geral, cumprindo seu papel institucional proposto nos projetos encaminhados à instituições de fomento. Em virtude de problemas financeiros ocorridos durante um momento de transição da instituição gestora da PLATIN, a ADETEC, a gerencia geral lidera a construção de nova estratégia, envolvendo toda a equipe da plataforma no desenvolvimento de mecanismos de geração de receitas, na busca da auto-sustentação. Mintzberg e Quinn (2001) identificam a crise como sendo um dos fatores pelos quais as organizações se inserem no contexto empreendedor.

Dessa forma, observou-se que a plataforma havia desenvolvido competências que não estavam disponíveis nas empresas associadas e no mercado da região de Londrina. A partir deste momento, passou-se a desenvolver estratégias de penetração no mercado, inclusive com

reestruturação organizacional, criando-se a figura do gerente comercial, visando atender uma demanda reprimida por consultorias em tecnologias avançadas. Este processo se deu pelo fato da plataforma possuir uma liderança forte o que possibilitou vislumbrar a oportunidade de negócio frente a crise da organização.

Estas ações, que inicialmente possuíam como meta apenas trazer para a região Norte do Paraná tecnologias avançadas, passaram a ser vistas, vis-à-vis as condições financeiras da instituição gestora da PLATIN bem como as mudanças de governo, como uma importante solução para a manutenção do programa com recursos próprios.

Considerações Finais

Neste estudo de caso, observou-se que o sucesso inicial obtido pelo empreendimento PLATIN, como podem demonstrar os resultados apresentados, deveu-se à consistência estratégica de seu planejamento. Através de suas unidades de negócios, a PLATIN atua como um importante agente de articulação entre os elementos que integram os ativos de inovação que atuam na interface universidade/empresa, revelando-se como agente dinamizador de projetos cooperativos.

Observou-se que a estrutura da PLATIN, Fábrica de Software, Centro de Qualificação e NUCOM, podem ter sua configuração ajustada para atender tanto a fins institucionais como comerciais. A Fábrica de Software, atua hoje como uma entidade gestora de projetos, transferindo tecnologia e implantado padrões de desenvolvimento através de projetos de software, promovendo oportunidades de negócios a empresas e profissionais. O NUCOM foi idealizado para desenvolver ações relacionadas à área de telecomunicações como um todo porém teve seu foco redirecionado para a área de redes de computadores e comunicação de dados (treinamento e projetos), sendo que os primeiros sinais em relação a sua evolução são promissores. A unidade de negócio que se mostrou mais eficiente foi o Centro de Qualificação, que conseguiu potencializar os benefícios provenientes das parcerias tecnológicas e materializá-los em cursos avançados em tecnologias de software. Além destes, concretizou dois programas Pós-graduações em conjunto com universidades e parcerias com os parceiros tecnológicos IBM/Rational e Oracle.

Induzida a formular estratégias comerciais, tendo em vista as dificuldades financeiras de sua gestora, a plataforma mostrou-se com potencial para atingir sua auto-sustentação. Dividindo seus esforços entre ações institucionais e atividades comerciais, constituem a origem das receitas da plataforma: 48% órgãos de fomento, 33% convênios, 11% treinamentos, 6% projetos e 2% indicações de projetos.

Desta maneira, os expressivos resultados positivos para as empresas do setor onde uma plataforma atua, se tornam inquestionáveis. A concorrência cada vez mais acirrada, principalmente no mercado de Tecnologia da Informação, e a velocidade com que a tecnologia torna-se obsoleta demanda para as empresas a necessidade de atualização muito rápida. Este é um dos principais papéis da plataforma, não deixar “sucatear” a tecnologia e as empresas que formam o seu portfólio. Portanto a plataforma necessita atuar principalmente em duas frentes: uma base de bons profissionais (com atualização tecnológica, certificações, transferência de tecnologia e apoio a projetos), e atração de investimentos e bons projetos (como um agente de negócios).

Conclui-se que, de modo geral, é possível e viável tornar projetos estratégicos de desenvolvimento auto-sustentáveis.

Referências

- ALBAGLI, Sarita. **Globalização e espacialidade: o novo papel do local**. Rio de Janeiro, 1998.
- ANDERSEN CONSULTING (1995). **Plano de desenvolvimento industrial de Londrina**. Londrina: CODEL. v.1, 1995.
- BARROS, S.G. de & LIMA, A.B. de M. **Londrina Tecnópolis**. Londrina: ADETEC, 1999.
- CASSIOLATO, J.E, LASTRES, M.M.H. **Globalização & Inovação Localizada – Experiências de Sistemas Locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- CHIARELO, Marileusa D. (2000). **As plataformas tecnológicas e a programação de parcerias para a inovação**. *Parcerias Estratégicas*, (8): 93-102, 2001.
- CHIARELO, Marileusa D., Ivan Rocha (2001) – **O papel prospectivo das plataformas tecnológicas** – MCT, Brasília.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw, 1989.
- DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York : HARPER USA, 1993.
- FELISMINO, T., RUIZ, M. S. (2001). **Projeto Londrina Tecnópolis**. Londrina: ADETEC. 101p.
- HALL, R. W. **Exelência em Manufatura**. São Paulo: Iman, 1988.
- HERMENEGILDO J. L. S. **O uso da abordagem por competência de jogos de empresas para formação de empreendedores**. Florianópolis, 2002, Tese de Doutorado.
- KANTER, Rosabeth Moss, 1992
- LONDRINA TECNÓPOLIS (2002). **Disponível em <http://www.londrinatecnopolis.org.br>**. Acesso 25 Abr. 2002.
- MEDEIROS, J. A., MATTED, A.P. & MARCHI, M. M. **Pólos tecnológicos e núcleos de inovação: lições do caso brasileiro**. *Revista de Administração*. São Paulo: 25(4):3-12, out./dez. 1990.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B., trad. James Sunderland Cook. **O processo da Estratégia**. 3ª edição - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PLATAFORMA LONDRINA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (2002). **PLATIN**. Disponível em <http://www.adetec.org.br/platin/relatorio.html>. Acesso 25 Abr. 2002.
- ROCHA, I. (2002) **Plataforma: Conceito e Operação**. Disponível em http://www.abipti.org.br/plataforma2/pla_ivanrocha.htm Acesso em 26 Abr. 2002.
- SILVA, S.L, **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. *Ci. Inf.*, Brasília, v 31, n.2, p 142-151, maio/ago. 2002.
- TANAKA, Sergio Akio. PADILHA, M. Ademir. VIEIRA, F. A. Saulo (2002). **PLATIN - Plataforma Londrina de Tecnologia da Informação**. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Conhecimento, Tecnologia e Inovação: integrando competências regionais, nacionais e globais. 06 a 08 de novembro de 2002, Salvador-BA, Brasil.