

# **ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS**

JOSÉ CARLOS ASSIS DORNELAS

(Universidade de São Paulo – EESC – São Carlos)

## **Resumo**

As incubadoras de empresas têm se constituído num importante fator de criação de novas empresas, desenvolvimento de organizações recém-criadas e criação de novos empregos, tanto no Brasil como em vários países do mundo. Este trabalho busca analisar o processo de administração estratégica em uma das incubadoras de empresas mais antigas do Brasil. Após revisão bibliográfica sobre as principais abordagens, discorre-se sobre o surgimento e desenvolvimento das incubadoras de empresas no país, focando-se, a seguir, a análise da incubadora objeto desse estudo. Tendo como base uma análise SWOT (dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades no seu ambiente), são apresentados seus fatores críticos de sucesso, suas metas e objetivos, e sua estratégia de ação, que fazem parte do plano de negócios da incubadora. Verifica-se, entretanto, que apesar do aparente sucesso de um bom número de empresas incubadas, o resultado final em termos de sucesso não é tão animador, quando comparado com aquele verificado em outros países. Talvez a principal causa para isso esteja na ausência de dois fatores essenciais para a consolidação das empresas incubadas: o capital de risco e a gestão flexível e empreendedora nos negócios. Nota-se, na incubadora analisada, que houve desde o início das suas atividades uma forte preocupação com o seu planejamento estratégico, norteador do seu processo de tomada de decisões. Apesar de o planejamento estratégico ter ajudado a incubadora a direcionar suas atividades, esta ainda é carente de uma administração estratégica mais efetiva e flexível. Isso se deve à forte estrutura hierárquica e de poder existente na incubadora, que reduz o caráter empreendedor que poderia estar presente no desenvolvimento das suas atividades.

## **1 - INTRODUÇÃO**

O presente trabalho trata da administração e planejamento estratégicos em uma incubadora de empresas. O fato de se escolher uma incubadora de empresas como objeto de estudo deve-se à crescente proliferação desse tipo de organização em todo país e em particular no Estado de São Paulo, nos últimos três anos, seguindo uma tendência do que já acontecia em alguns países da Europa e no Canadá, nos últimos dez anos. É relevante ressaltar que, ao se fazer uma análise da gestão de incubadoras de empresas, algumas conclusões imediatas podem ser tiradas, já que estas organizações são consideradas sem fins lucrativos e dependem de subsídios e convênios para se sustentarem. Assim, o gestor, ou equipe gestora de um projeto desse tipo, deve ser capaz de otimizar a aplicação dos recursos destinados ao programa, tanto de caráter econômico, como financeiro, de forma a poder implementar ações

estratégicas que efetivamente tragam resultados às empresas incubadas, à própria incubadora e à sociedade.

A incubadora objeto deste estudo é uma das incubadoras mais antigas da América Latina, tendo passado por vários ciclos de incubação de empresas, com vários casos de sucesso e alguns também de fracasso, mas sempre tendo à sua frente a mesma equipe gestora que, mesmo inconscientemente, vem utilizando conceitos de administração estratégica e de planejamento estratégico (com foco maior no planejamento estratégico) nesses 15 anos de existência. O que pode ser adiantado é a mudança recente ocorrida na administração da incubadora, desde que a mesma desenvolveu seu Plano de Negócios e passou a utilizá-lo como ferramenta de gestão e direcionador das ações a serem tomadas, bem como sendo a referência com medidas para se medir a eficácia (ou o controle) das ações implementadas.

Como pano de fundo, cabe mostrar que esses aspectos estão em consonância com o que expõe Ansoff [1] sobre o estilo das organizações (empreendedoras e incrementais), complementado pelo fato de organizações como essa terem influência direta das ações de seus gestores e de sua personalidade, vaidade etc. Por esse motivo, o presente estudo busca uma fundamentação teórica, para procurar explicar e respaldar as conclusões apresentadas, procurando mostrar as várias abordagens, já apresentadas por autores consagrados, a respeito do papel do administrador de empresas e quando esse administrador torna-se também um empreendedor. Com essa análise, busca-se, então, entender em que momentos a equipe gestora está aplicando a administração estratégica, bem como assumindo seu papel empreendedor e quando está fazendo o oposto, com estilo incremental e conservador.

Apresenta-se, inicialmente, uma breve revisão bibliográfica sobre as abordagens do que faz o administrador e o empreendedor e, ainda, conceitos básicos de administração estratégica e planejamento estratégico, bem como o surgimento das incubadoras de empresas e como esse movimento vem crescendo no Brasil. Em seguida, apresentam-se aspectos do plano de negócios da incubadora de empresas analisada, onde se dá ênfase ao planejamento estratégico da entidade. Através das percepções dos vários atores do processo (presidente da fundação mantenedora da incubadora, gerente da incubadora e empresas incubadas) pôde-se analisar os aspectos da administração estratégica identificados e tecer as conclusões do estudo.

## **2 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1 - O ADMINISTRADOR**

As análises efetuadas por Hampton [2], a respeito do trabalho do administrador, e a proposição de um modelo geral para sua interpretação talvez resumam as principais abordagens existentes para se entender o trabalho do administrador ao longo dos últimos anos.

A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, e na organização e hierarquia propõe que o trabalho do administrador, ou a arte de administrar, concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. O principal divulgador desse princípio foi Henry Fayol, no início do século, sendo que vários outros autores reformularam ou complementaram seus conceitos através dos anos.

Uma outra abordagem sobre o trabalho do administrador foi feita por Rosemary Stewart [3], do Oxford Center Management Studies, a qual acreditava que os trabalhos dos administradores seriam semelhantes, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e opções. Nesse método de Stewart, não há a preocupação de se estudar o conteúdo do trabalho do administrador. As demandas especificam o que tem de ser feito. Restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer. Alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que fazer e como fazer.

Hampton [2] coloca ainda que os trabalhos administrativos diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, o qual define como os processos administrativos são alcançados, e o conteúdo para o qual são especialistas ou generalistas. Em relação aos níveis, o trabalho administrativo pode ser identificado como sendo: de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, como uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações. Outro aspecto estudado é a diferenciação dos gerentes em funcionais e gerais, independente do nível que ocupam na organização. Os funcionais são considerados como encarregados de partes específicas de uma organização e os gerais como aqueles que assumem responsabilidades amplas e multifuncionais.

Outra abordagem relevante refere-se ao estudo a respeito das características dos gerentes gerais feito por Kotter [4], que procura mostrar o que os gerentes eficientes realmente fazem. Segundo Kotter, esses administradores criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamento cooperativas para implementá-las. Em sua maioria, esses gerentes são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Por sua vez, Mintzberg [5] propôs uma abordagem que trata da atividade do trabalho gerencial, focando os papéis dos gerentes: Interpessoais (representante, líder e ligação), Informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e Decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Esses papéis dos gerentes podem variar, dependendo de seu nível na organização, sendo mais ou menos evidente um ou outro papel. E mais, o administrador assume papéis em grupos sociais para efetivar as quatro ações processuais da abordagem clássica dos processos.

É relevante ressaltar que o perfeito controle (hierarquia) nem sempre garante que as ações planejadas sejam executadas conforme o planejado, já que existem outras variáveis que interferem no processo administrativo, entre elas o ambiente onde o negócio está inserido, com ameaças e oportunidades que o administrador deverá saber atenuar e capitalizar, respectivamente. É nesse ponto que as várias abordagens se complementam, tentando explicar ou prover soluções para a difícil tarefa de entender o trabalho do administrador. O quadro 1, a seguir, procura resumir as várias abordagens citadas e o grau de influência de algumas características em relação a cada uma delas.

## ABORDAGENS

	PROCESSO	Restrições, Demandas e Escolhas (STEWART)	PAPÉIS (MINTZBERG)	AGENDA (KOTTER)
<b>Pessoalidade</b>	Fraco	Forte	Forte	Forte
<b>Uso do Relacionamento Interpessoal</b>	Fraco	-	Forte	Forte
<b>Foco nas Organizações e Ações Conjuntas</b>	Forte	Fraco	Médio	Médio
<b>Utilização da Hierarquia</b>	Forte	Forte	Média	Forte

Quadro 1 – Comparação das quatro Abordagens

## 2.2 - O EMPREENDEDOR

Dolabela [6] apresenta um estudo a respeito da pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo, afirmando que ainda não existem padrões, princípios gerais ou fundamentos que possam balizar o conhecimento na área, devido a ser ainda um ramo novo da pesquisa. Segundo Dolabela, questões como: “É possível ensinar-se alguém a ser empreendedor?” e “Quais são as características empreendedoras determinantes do sucesso?” não encontram ainda respostas definitivas. Porém, as pesquisas feitas até então conseguem encontrar pontos em comum no que diz respeito às principais características do empreendedor de sucesso. Não se pode dizer, entretanto, que o sucesso desses empreendedores seja em função de características comportamentais, mas, sim, uma somatória de fatores comportamentais e ambientais que contribuem para o sucesso empreendedor. Outro fator determinante certamente é o domínio de ferramentas gerenciais e o *know-how* tecnológico que, em conjunto com as características pessoais do empreendedor, complementam seu perfil. Filion *apud* Dolabela [7] identificou algumas características comuns a empreendedores bem sucedidos:

- Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos através de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude;
- Experiência em negócios;
- Diferenciação;
- Intuição;
- Envolvimento;
- Trabalhadores incansáveis;
- Sonhadores realistas;
- Líderes;
- Trabalham em rede com moderação;
- Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados;
- Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor;
- Aprendizagem dos seus próprios padrões.

2.3 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA *VERSUS* PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – EMPREENDEDOR *VERSUS* ADMINISTRADOR

Quando se comparam as características do empreendedor bem sucedido com os estudos a respeito do papel e funções do administrador efetuados por Mintzberg, Kotter,

Stewart, e ainda com relação à abordagem processual do trabalho do administrador, nota-se que existem muitos pontos em comum, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, já que *o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos* [7]. O Quadro 2 apresenta uma comparação entre as atividades dos gerentes e empreendedores.

<b>Gerentes</b>	<b>Empreendedores</b>
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade
A chave é adaptar-se às mudanças	A chave é iniciar as mudanças
O padrão de trabalho implica análise racional	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Operam dentro da estrutura de trabalho existente	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Quadro 2 – Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores [7]

É interessante observar que o empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio onde atua, o que leva tempo e requer experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam à falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Outro fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Esse, talvez, seja o grande paradoxo a ser analisado, já que o ato de planejar é considerado uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol, como já foi abordado na visão processual das atividades do administrador. Então não seria o empreendedor aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar, a ponto de saber utilizá-las no momento adequado para atingir seus objetivos? Nesse caso, o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes, sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões, e não um super-homem como comumente são considerados, ou seja, estaria utilizando a administração estratégica e não apenas o planejamento estratégico.

Pode-se, então, entender também as diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica, conceitos muitas vezes confundidos e considerados similares. Uma definição é que a administração estratégica é mais abrangente que o planejamento estratégico, pois engloba o mesmo. O que se procura mostrar aqui é que quanto mais empreendedores são os administradores e a organização onde atuam, mais próximos de implementar a administração estratégica os mesmos se encontram. O quadro 3 procura resumir as principais diferenças entre esses conceitos.

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
Processo lógico e analítico de escolha da posição futura da organização vis-à-vis com o ambiente [1]	Complementa a postura estratégica e a administração de questões em tempo real, considerando o ambiente
Focado em planos	Focada em resultados
Processo sistemático e racional	Envolve a cultura organizacional, seu papel social, influências e papéis das pessoas da organização etc
Concentrado nos maiores níveis hierárquicos da organização	Visa a mudança da cultura da empresa e todos devem participar

Quadro 3 – Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

### 3 - PÓLOS, PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS

Os parques e pólos tecnológicos ou “science parks”, como são conhecidos no exterior, surgiram no final da década de 40, em Palo Alto, nas proximidades do *campus* da Universidade de Stanford, onde o ambiente era propício para as empresas obterem acesso às tecnologias geradas na Universidade. Apesar de inicialmente seu desenvolvimento ter ocorrido de forma lenta, aos poucos várias empresas foram atraídas para se instalarem no local, como a Kodak, e empresas como a Hewlett-Packard foram criadas por pessoas ligadas à Universidade [8]. Após essa iniciativa, outras universidades norte-americanas também implementaram seus pólos tecnológicos, como o pólo da Rota 128, nas proximidades do MIT – Massachusetts Institute of Technology. Essas experiências serviram de modelo para outros países criarem seus pólos de tecnologia, tanto de caráter local e regional, procurando gerar empregos, como de caráter científico, promovendo o desenvolvimento de tecnologia [9]. Alguns fatores fundamentais para a perfeita constituição de pólos tecnológicos são a interação universidade-empresa, promovendo a transferência de tecnologia e proporcionando a inovação tecnológica; a existência do “venture capital” (capital de risco), sem o qual se torna impraticável às empresas de base tecnológica aventurar-se em projetos visionários e que demandam grandes investimentos. Para isso, essas empresas devem ser organizadas de formas mais flexíveis, geridas por empreendedores que valorizam a inovação e buscam aperfeiçoamento contínuo, mesmo sabendo que estão sujeitos ao fracasso, diferentemente de empresas atuantes em ambientes menos turbulentos. Para Gibb [10], deve-se criar condições de comunicação e interação entre os agentes participantes de um pólo tecnológico, através da criação de clubes industriais e instituições que promovam o contato entre os laboratórios de pesquisa e as empresas. Outro fator importante é a mobilização da população sobre os impactos positivos que o parque ou pólo tecnológico trará à região.

É importante notar que a participação do governo no incentivo às empresas de base tecnológica é fundamental, assim como no caso dos pólos tecnológicos, direcionando os esforços de pesquisa para setores considerados prioritários, como ocorreu nos EUA [11]. Houve ainda o aporte de capital de risco, fator chave para o sucesso desses empreendimentos. No Japão, foram criadas as tecnópolis, ou cidades tecnológicas, planejadas para funcionar junto às cidades de porte médio, com excelente infra-estrutura. Na França, o modelo adotado foi semelhante ao do Japão, nas proximidades das cidades de Paris e Lyon. Outros países em que o fenômeno de criação de pólos tecnológicos teve relevância internacional são: Canadá, Alemanha, Itália e Inglaterra.

No Brasil, os primeiros pólos tecnológicos foram criados a partir de 1984, através de convênios do CNPq com instituições localizadas em São Carlos-SP, Joinville-SC, Campina Grande-PB, Manaus-AM e Santa Maria-RS, com o intuito de criação de empresas de base tecnológica nessas regiões [11]. Atualmente, esses pólos são dezenas em todo país. O caso de São Carlos-SP é singular, pois a cidade, com cerca de 180.000 habitantes, possui 2 universidades públicas: um campus da USP – Universidade de São Paulo, e a UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, ambas com predominância de pesquisas nas áreas de ciências exatas. Além disso, a cidade abriga ainda duas unidades da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias. Esse ambiente tornou-se propício para a criação de empresas de base tecnológica na cidade, devido à grande produção científica concentrada no local. Além disso, houve alguns incentivos por parte do Governo Municipal, como isenção de impostos para a criação de empresas de base tecnológica no município. No entanto, passados mais de 15 anos da criação do Pólo de Alta Tecnologia de São Carlos, apesar de vários casos de sucesso de empresas criadas por ex-pesquisadores das universidades locais, nota-se que a efetiva consolidação da maioria das empresas criadas nesse período não é tão animadora quando se compara com outros países. Isso se reflete também nos outros pólos de tecnologia criados no Brasil. Talvez a principal causa para essa diferença esteja na ausência de dois fatores já citados como essenciais e requisitos básicos para a consolidação de empresas de base tecnológica: o capital de risco e a gestão flexível e empreendedora desses negócios. Não existiu nesse período, e ainda não existe, com raras exceções, a cultura do capital de risco no país. Não havia interesse dos investidores em colocar dinheiro em idéias que apresentavam alto risco, ou chances de fracasso, já que o sistema financeiro e os altos índices inflacionários proporcionavam ganhos vultosos com risco zero. Outro aspecto é a falta de preparo do empreendedor e ex-pesquisador em conduzir uma empresa que precisa ser lucrativa e competitiva, o que muitas vezes contraria seu perfil acadêmico e não mercadológico. Insere-se aí a falta de conceitos básicos de gestão, como planejamento, análise de mercado e análise de viabilidade econômica do negócio. Outros fatores críticos para a consolidação de pólos tecnológicos podem ser levantados ao se analisar teorias de desenvolvimento regional [12], que apontam algumas premissas para seu sucesso, entre elas: a) um parque tecnológico não terá sucesso se o mesmo não for inserido como parte de um direcionamento estratégico de desenvolvimento regional; b) tal estratégia deve englobar um projeto regional de futuro, ou seja, de longo prazo; c) a formulação e implementação desse projeto regional de futuro devem ser feitas por uma organização permanente e independente, e d) deve existir uma sinergia entre os vários agentes da sociedade, como governo, universidades, empresas etc, formando um fórum de discussão do projeto de futuro numa esfera pública, porém não política.

No entanto, apesar dos problemas relatados, muito tem sido feito e a parte mais difícil já foi concretizada, ou seja, a criação desses pólos tecnológicos e a sensibilização da sociedade para a sua importância. O que se faz necessária agora é a criação de programas que complementem essas carências identificadas, visando atrair o capital de risco e formar empreendedores capacitados em gerir negócios de alta tecnologia. Assim, a transferência de tecnologia do meio acadêmico para as empresas se dará, com certeza, com maior frequência e amplitude que a atual, sendo os pólos tecnológicos ambientes propícios para fomentar a inovação tecnológica.

Com a criação dos pólos e parques tecnológicos, o surgimento do conceito de incubadoras de empresas de base tecnológica foi natural já que, para abrigar as iniciativas empreendedoras, havia a necessidade de se constituírem espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação. As incubadoras de empresas são destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que

se enquadram em determinadas áreas de negócios. Incubadora de empresas é um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos [13]. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, internet, fax, telex, xerox, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros. Assim, uma incubadora de empresas é um mecanismo - mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc - de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), através de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de três ou quatro anos.

O que se tem observado é um rápido crescimento do número de incubadoras de empresas nos últimos anos. Nos EUA, até o início dos anos 80, havia apenas cerca de 10 incubadoras. Esse número cresceu rapidamente na década seguinte e, em 1997, já havia mais de 500 incubadoras naquele país [14]. Atualmente, esse número é superior a 800. É importante ressaltar que essas incubadoras são de caráter bastante eclético, ou seja, tecnológicas, convencionais e mistas. No Brasil, mais recentemente, vem ocorrendo algo semelhante. A primeira incubadora de empresas do país foi criada em São Carlos-SP, em 1984, e está vinculada à Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, entidade mantenedora da incubadora. Desse período até os dias atuais, o número de incubadoras de empresas no país aumentou consideravelmente. Atualmente, principalmente no Estado de São Paulo, cria-se, em média, uma incubadora de empresas por mês. Em todo país, o número de incubadoras de empresas ultrapassa uma centena, sendo o Brasil o país que experimenta a maior taxa de crescimento em todo o mundo. No Estado de São Paulo existem cerca de 40 incubadoras de empresas, correspondendo a quase 40% do total de incubadoras do país. A principal justificativa para esse explosivo crescimento do número de incubadoras no Estado, nos últimos três anos, se deve ao fato do SEBRAE-SP ter financiado, a fundo perdido, grande parcela dessas incubadoras nascentes, com renovação anual dos convênios firmados. Essas incubadoras são tanto de caráter tecnológico, convencionais e mistas. Outra entidade que participa como mantenedora de dezenas de incubadoras paulistas é a FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São de Paulo.

É interessante analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes do desenvolvimento econômico e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Mas, antes disso, é importante também entender como funciona o processo empreendedor, principalmente quando há inovação tecnológica e, assim, entender onde a incubadora exerce seu papel neste processo. O desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos [15]:

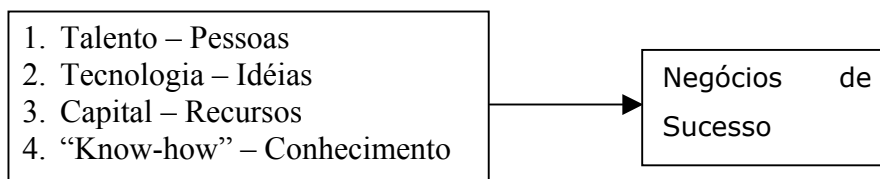


Figura 1 – Fatores Críticos para o Desenvolvimento Econômico [15]

Segundo Dertouzos [16], a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com esses fatores apresentados: 1) investimento de capital de risco; 2) uma infra-



estrutura de alta tecnologia; 3) idéias criativas, e 4) uma cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio. Ainda segundo Dertouzos, esses quatro ingredientes são raros, pois em sua concepção antes vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise econômica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e, conseqüentemente, possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que ocorre é um meio termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que, agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento econômico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas.



Figura 2 – Fatores de Sucesso para o Desenvolvimento de incubadoras de Empresas [17]

Entendendo esses fatores, torna-se mais claro o papel que as incubadoras de empresas de base tecnológica podem exercer para facilitar a sua convergência em um mesmo local, proporcionando, assim, uma overdose de inovação tecnológica e a criação de empresas de sucesso. As incubadoras de empresas podem, então, ser um importante elo de ligação entre os empreendedores, especialmente os voltados a empreendimentos de alta tecnologia, e a comercialização de seus produtos e serviços. Para que isso ocorra, existem alguns fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento das incubadoras (ver figura 2).

Analisando-se a Figura 2 e fazendo-se um paralelo com o rápido crescimento do número de incubadoras de empresas no país, principalmente no Estado de São Paulo, nota-se que esses fatores críticos de sucesso não estão sendo considerados quando da criação dessas incubadoras. Em sua maioria, essas incubadoras de empresas estão sendo criadas sem observação de alguns critérios básicos, predominando fatores políticos, entre os quais a forte pressão para a criação de empregos, que poderão levá-las, em pouco tempo, ao fracasso. A criação de empregos deve ser encarada como uma conseqüência da criação de incubadoras e não como seu objetivo principal, que deveria ser a criação de empresas competitivas. Na verdade, grande parte dessas incubadoras são condomínios de empresas convencionais, onde as despesas comuns são divididas entre as empresas participantes, o que diverge do conceito de incubadora de empresas, que é mais amplo. Isso pode, a médio ou longo prazo, trazer graves conseqüências para o desenvolvimento econômico regional, provocando um certo descrédito ao movimento de criação de incubadoras de empresas e, em conseqüência disso, trazer prejuízos às empresas nascentes e seus empreendedores, que não encontrarão as

facilidades e incentivos necessários para impulsionar seu negócio. Porém, quando esses fatores críticos são observados, há a criação de incubadoras de empresas de base tecnológica que acabam se sobressaindo entre as demais, como ocorre com algumas incubadoras do Estado de São Paulo, como as de São Carlos, Campinas, São José dos Campos e da capital paulista. Nesses casos, em que houve algum tipo de sucesso prévio de criação de empresas de base tecnológica, promovendo efetivamente a inovação tecnológica através de parcerias entre os centros de pesquisa e universidades com as incubadoras e empresas incubadas, deve-se dar atenção à continuidade do processo, reiniciando novos ciclos de incubação de empresas e não se prender aos sucessos do passado, promovendo inovações na gestão da incubadora e procurando outras formas de crescimento e sustentação, bem como procurar atrair novos empreendedores visionários, dando-lhes o devido suporte para estabelecer seus negócios.

#### 4 - ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INCUBADORA DE EMPRESAS

A seguir, apresenta-se o resultado obtido das pesquisas referentes ao planejamento estratégico da incubadora de empresas analisada. Cabe ressaltar que a análise SWOT foi obtida em entrevista com o presidente da fundação mantenedora da incubadora e seu gerente operacional.

##### 4.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INCUBADORA DE EMPRESAS

###### Análise SWOT

Ambiente Externo	
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A região é o maior centro de geração de alta tecnologia do país.</li> <li>• Aumento do número de empreendedores interessados em iniciar negócio próprio.</li> <li>• A marca da entidade é reconhecida nacionalmente como sinônimo de competência e caso de sucesso.</li> <li>• Excelente relacionamento institucional com entidades nacionais e internacionais.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão da comunidade sobre a incubadora é distorcida: imaginam ser um ambiente semelhante a condomínios empresariais.</li> <li>• Excesso de expectativa em relação à marca, trazendo cobranças externas de autonomia financeira e criando rivalidades.</li> <li>• Falta de parceiro que dê sustentação a longo prazo; incerteza de aporte financeiro.</li> <li>• Grande dependência externa: falta de instalações próprias, e constante necessidade de relacionamento com poderes públicos.</li> <li>• Ausência de capital de risco para as empresas incubadas.</li> </ul>
Ambiente Interno	
<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura e serviços de excelente qualidade; a incubadora é sede regional do Softex e Genesis.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio gerencial deficitário às empresas incubadas (assessoria e suporte).</li> <li>• Ausência de relacionamento contínuo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A marca capitaliza diretamente as empresas incubadas, trazendo-lhes respaldo perante o mercado.</li> <li>• Sólida experiência de 15 anos incubando empresas de sucesso, sendo a incubadora pioneira na América Latina.</li> <li>• Não impõe prazo limite para a saída das empresas incubadas, permitindo que tenham um suporte mais efetivo e individualizado.</li> <li>• Apoio institucional e financeiro às empresas incubadas para participação em feiras nacionais e internacionais, publicidade e assessoria gerencial.</li> </ul>	<p>com as empresas incubadas e reuniões periódicas visando conhecer suas necessidades e situação em que se encontram.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de serviços financeiros que disponibilizem ou detectem opções de aporte de capital para o crescimento das empresas incubadas.</li> <li>• Impossibilidade de geração de recursos financeiros que possibilitem auto-suficiência.</li> </ul>
--	---

Quadro 4 – Análise dos Ambientes Externo e Interno

### Fatores Críticos de Sucesso

A partir da análise dos ambientes externo e interno e da análise SWOT, pôde-se identificar os principais Fatores Críticos de Sucesso para a incubadora analisada:

1. Buscar autonomia financeira ou não depender muito de poucos parceiros, procurando alternativas para a longevidade da incubadora.
2. Garantir acesso ao capital de risco e formas alternativas de financiamento junto às empresas incubadas, visando seu crescimento e inserção no mercado externo.
3. Prover assessoria gerencial, cursos e apoio institucional às empresas incubadas e promover a integração entre essas empresas, a incubadora e a comunidade.
4. Beneficiar-se do fato da região ser um pólo de geração de tecnologia, focando esse mercado alvo e promovendo o surgimento de novos empreendedores.
5. Basear-se na sólida experiência da incubadora para validar um modelo de negócios que acelere a maturidade das empresas incubadas, tendo como referências casos de sucesso anteriores.

### Metas e Objetivos

Tendo como referência as análises anteriores, a incubadora estabeleceu suas metas e objetivos de negócio para os próximos anos.

#### *Metas:*

1. Criar condições para graduar, no mínimo, cinco empresas incubadas/ano a partir de dezembro de 2000.
2. Graduar 120 empresas de sucesso até 2009.

#### *Objetivos:*

1. Implantação do micro crédito para as empresas incubadas até julho de 2000.
2. Criar condições para todas as empresas incubadas participarem de, pelo menos, 2 (duas) feiras nacionais/ano a partir de agosto de 1999.

3. Criar condições para todas as empresas incubadas participarem de, pelo menos, 1 (uma) feira internacional/ano a partir de janeiro de 2000.
4. Implantar programa semestral contínuo de capacitação dos executivos das empresas incubadas, contendo cursos relacionados à gestão de pequenas empresas, a partir de agosto de 1999.
5. Construir condomínio empresarial para as empresas em fase intermediária de incubação, com capacidade para até cinco empresas, até dezembro de 2000.

### Estratégia de Ação

A incubadora tem uma estratégia bem clara para atingir suas metas de negócio, porém essa estratégia não está se refletindo na concretização dos objetivos estabelecidos. Através do foco no seu mercado alvo (empreendedores de tecnologia), a incubadora procura conhecer toda a fase de concepção, crescimento e maturidade deste tipo de empreendimento. Atuando em parceria com as universidades e centros de pesquisa da região, a incubadora consegue obter um quadro bastante realista das características desse seu mercado e, desta forma, procura promover um conjunto de ações de nível macro para incentivar a criação de novas empresas junto à incubadora. Mais uma vez, seu fator negativo é o apoio operacional aos negócios incubados, que não corresponde às expectativas e metas estabelecidas. A estratégia explícita da incubadora pode ser resumida em ações focadas em três níveis:

1. Buscar ampliar a demanda no seu mercado alvo. *{ação muito bem desenvolvida, devido ao excelente marketing institucional da entidade}*
2. Fornecer assessoria profissional e competente às empresas incubadas, focando-se na capacitação da gestão da própria incubadora. *{essas ações ainda não foram implementadas, contradizendo a estratégia}*
3. Oferecer alternativas de crescimento às empresas em fase de graduação, através das parcerias institucionais e iniciativas que possibilitem aporte financeiro e infraestrutura adequada. *{ações ainda não implementadas, contradizendo a estratégia}*

Essas ações deveriam ser continuamente monitoradas com o intuito de se medir sua eficácia, possibilitando, assim, a tomada de decisões acertadas, com base em dados e critérios confiáveis, o que não ocorre. O foco refere-se mais às metas de nível macro e longo prazo.

## 5 - CONCLUSÕES

Quando a incubadora analisada elaborou seu primeiro documento oficial de planejamento (seu Plano de Negócios), em agosto de 1999, o planejamento estratégico tornou-se vivo na entidade e tem servido de referência nas tomadas de decisões da incubadora, norteando a realização das diversas atividades da entidade. Como resultado desse planejamento, a incubadora estabeleceu sua declaração de visão e missão de negócio, análise SWOT, fatores críticos de sucesso, metas e objetivos, bem como estabeleceu estratégias de negócios para atingi-los. Nesse curto período, pode-se afirmar que o planejamento estratégico ajudou a entidade a direcionar suas ações, do ponto de vista de visão do negócio e metas de longo prazo, cabendo aí uma avaliação positiva da entidade que age de forma empreendedora. No entanto, do ponto de vista de administração estratégica, a entidade deixa um pouco a desejar, já que as ações imediatas que envolvem seu ambiente de negócio (as pessoas, empresas incubadas, entidades parceiras etc) e do cotidiano, que precisam ser exercidas com

agilidade e que demandam flexibilidade, eventualmente esbarram na forte estrutura hierárquica e de poder existente na entidade, o que pôde ser constatado nas pesquisas efetuadas com o gerente e também pela visão e opinião das empresas incubadas que, mesmo indiretamente, são afetadas pela gestão da incubadora. Quando isso ocorre, a incubadora deixa de exercer uma ação empreendedora e mostra-se conservadora e parcial na tomada de decisões. Isso comprova mais uma vez que a organização não consegue manter seu estilo imutável, conforme mostrado por Ansoff [1], e que esse é um dilema a ser gerenciado pelos seus administradores, que no caso da incubadora sob análise têm um perfil extremamente empreendedor e visionário para assuntos estratégicos de longo prazo, e não tão empreendedor assim na delegação de tarefas do dia-a-dia e no relacionamento com seu ambiente de negócio. Nota-se, então, que a incubadora de empresas, apesar de ser uma entidade sem fins lucrativos e com objetivos distintos de uma empresa tradicional, possui os mesmos problemas que aquelas, sendo fortemente dependente de seus gestores.

## 6 - BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF, H.I.; MCDONNEL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. Editora Atlas, São Paulo, 2<sup>o</sup> ed, 1993.
- [2] HAMPTON, D.R. O trabalho do Administrador. In: **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1991. P10-37.
- [3] STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v.7, n.1, p7-13, 1982.
- [4] KOTTER, J.P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v.60, n.6, p156-167, Nov/Dec. 1982.
- [5] MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo. Nova Cultural, 1986. Coleção Harvard de Administração, n.3, p5-57.
- [6] DOLABELA, F. Empresa Emergente de base tecnológica: Condições internas e ambientais de sucesso. **IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de Empresas**. Porto Alegre, set. 1999.
- [7] FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos distintos, porém complementares. Workshop do Softstart, Brasil, 1997. Dolabela, F. Empresa Emergente de base tecnológica: Condições internas e ambientais de sucesso. **IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de Empresas**. Porto Alegre, set. 1999.
- [8] BROADHURST, T. History of science park development and the existig pattern. In: Worral, B. (editor). **Setting up a science park**, UKSPA, 1988.
- [9] TORKOMIAN, A.L.V. (1992). **Estrutura de pólos tecnológicos: um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. FEA – USP.

- [10] GIBB, J.M. Vers une coopération européenne. Technopolis – L’explosion des cités scientifiques. Paris, 1985. In: Torkomian, A.L.V. **Estrutura de pólos tecnológicos: um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. FEA – USP, 1992.
- [11] MEDEIROS, J.A.; MEDEIROS, L.A.; MARTINS, T.; PERILO, S. Pólos, **Parques e incubadoras** – a busca da modernização e competitividade. Brasília, CNPq, IBICT, SENAI, 1992, 312p.
- [12] SPOLIDORO, R. Science Parks as Gateways to Technopoles and Innovative Regional Development Processes. XVI IASP – **World Conference on Science & Technology Parks. Conference Proceedings**. Istanbul, 1999.
- [13] ANPROTEC: **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas**, [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br), 1998. (acesso em nov/1998).
- [14]. Business Incubation Works – The results of the impact of incubator investment study. NBIA, **National Business Incubation Association**, 1997.
- [15] RAYMOND W. Smilor and MICHAEL D. Gill, Jr. **The new business incubator**, Lexington Books, 1986.
- [16] DERTOUZOS, M. Four Pillars of Innovation. **MIT’s Magazine of Innovation Technology Review**. Nov-Dez. 1999.