



**O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MANUTENÇÃO DOS
EMPREENHIMENTOS GRADUADOS: UM ESTUDO MULTICASOS NA
INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA – RS**

**STRATEGIC PLANNING ROLE IN MAINTENANCE OF DEVELOPMENTS
GRADUATES: A MULTICASES STUDY IN TECHNOLOGICAL INCUBATOR OF
SANTA MARIA – RS**

Renan Kaizer dos Santos Roscoff

Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, RS, Brasil
renanroscoff@unipampa.edu.br

Deisi Viviani Becker

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil
deisibecker@bol.com.br

Maíra Nunes Piveta

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
mairanpiveta@gmail.com

Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
mc.sfagundes@gmail.com

Maríndia Brachak dos Santos

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
marindiabrachak@gmail.com

Resumo

Como forma de competir no ambiente corporativo contemporâneo, os novos empreendimentos buscam nas incubadoras de empresas o apoio necessário à fase inicial dos negócios, como recursos materiais e financeiros, conhecimento e informação, além de aporte para elaboração

do Planejamento Estratégico. Nesse tipo de organização, cuja taxa de mortalidade, em certa parcela, se apresenta alta, o papel do planejamento torna-se um dos fatores críticos de sobrevivência e sucesso. Visto isso, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. Por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, realizada mediante um estudo de multicasos, foram analisados 4 das 21 empresas graduadas pela ITSM até o ano de 2012. Como resultado, observa-se que as expectativas dos gestores dos empreendimentos participantes do processo de incubação não se apresentam de maneira realista no que se refere ao impacto que a saída da incubadora representa para o negócio, fazendo-se necessária a formulação de alternativas para a competitividade dessas organizações do mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Empreendedorismo; Estratégia; Inovação.

Abstract

Currently, the new ventures seek in business incubators support required for the initial phase of the deal, such as cost reduction and the development of a strategic planning. In this type of organization, which presents high mortality rate, the role of planning becomes a critical success factor. The present research had the overall objective to analyze the role of strategic planning for maintenance on the market by the technology incubator graduates ventures of Santa Maria – RS. Through a study of multicasos, 4 were analyzed of 21 companies ranked by ITSM until 2012. As a result, it was noted that the expectations of the managers of the participants of the incubation process developments do not appear as realistic as regards the impact that the incubator output represent for business, making it necessary to formulate alternatives to face from the market.

Keywords: Strategic Planning; Entrepreneurship; Strategy; Innovation.

1. Introdução

Em um cenário econômico global, que não costuma diferenciar os novos empreendimentos daqueles já consolidados no mercado, o estabelecimento de objetivos e metas organizacionais não é somente um rumo a ser seguido pelos novos empresários, mas também uma condição necessária para a prosperidade de um novo negócio. É neste momento, que o Planejamento Estratégico começa a ser visto não somente como uma ferramenta formal

de estruturação dos planos de negócio, mas como um artifício capaz de prover a sobrevivência e a manutenção das empresas no mercado.

O Planejamento Estratégico exerce um importante papel quando aplicado em novos empreendimentos, principalmente quando tratar-se da capacidade de sustentabilidade do negócio. Essa ferramenta constitui-se como um fator crucial para todas as empresas, mas quando se fala de novos empreendimentos, essa importância pode aumentar. Isto decorre, da economia global que está se voltando de maneira significativa para o reconhecimento e incentivo aos novos negócios e é neste cenário que o empreendedorismo desponta.

Como demonstrado nos resultados da Pesquisa GEM 2009 (IBPQ-SEBRAE), o Brasil, durante a década anterior, era o segundo país dentro do chamado G20 em estimativa de número de empreendedores. Esse dado é acompanhado por outra tendência, que demonstra uma transformação na cultura do empreendedorismo nacional. Os empreendimentos passaram definitivamente a serem mais motivados pelas oportunidades de mercado do que pela necessidade. Ou seja, o número de negócios no qual se identifica uma oportunidade de mercado se sobressai àqueles que começam por uma necessidade de renda complementar.

Empreendedorismo não está relacionado somente a fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira. O empreendedor não é somente aquele que investe o capital inicial ou inventa um novo produto, mas sim a pessoa que desenvolve uma ideia de negócio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Desta forma, sugere-se que, aliada à figura do empreendedor, conhecido pela criatividade e habilidade inovadora, exista na empresa, a capacidade gerencial de executar as tarefas administrativas necessárias para efetividade das atividades organizacionais, dentre elas a elaboração de um Planejamento Estratégico que, além de ser um instrumento norteador dos negócios, seja uma ferramenta utilizada na busca por maior competitividade.

Com base no entendimento da necessidade de maior capacitação para o ingresso no mercado é que emergem as Incubadoras Tecnológicas, que apoiam os novos empreendimentos de forma física, disponibilizando aspectos inerentes à infraestrutura, e também de maneira consultiva, com profissionais especializados em diferentes áreas pertinentes ao desenvolvimento das atividades empresariais. Como o próprio nome preconiza, as empresas são “incubadas” para que possam amadurecer e, quando saírem desse ambiente, como empresas graduadas, tenham a capacidade de enfrentar os desafios e os obstáculos do mercado com maior capacidade de gestão.

As Incubadoras orientam os empreendedores e oferecem a oportunidade de ter um contato mais metodológico e menos empírico em relação à utilização de estratégias. Nessa

configuração emerge a importância das Incubadoras Tecnológicas para a formação e continuidade dessas novas empresas, para que, após graduadas, demonstrem uma capacidade superior de sobrevivência.

Tendo em vista as temáticas relacionadas ao Planejamento Estratégico, e ainda, ao empreendedorismo e à inovação – muito presentes nos ambientes de incubação – a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: qual é o papel do Planejamento Estratégico e do período de incubação para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria – Rio Grande do Sul? Com tal propósito, o presente estudo tem como objetivo central analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS.

Diante do exposto, o presente estudo demonstra-se relevante para os empreendedores emergentes e para a comunidade empreendedora em geral da cidade de Santa Maria, localizada no estado do Rio Grande do Sul, assim como para o campo da administração como tema científico e social, mediante a verificação do papel que o Planejamento Estratégico apresenta na efetiva capacidade dos negócios de permanecerem sustentáveis e competitivos num mercado cada vez mais inconstante.

2. Referencial teórico

As próximas seções serão dedicadas à exposição das perspectivas teóricas que permeiam em sua integralidade as temáticas envolvidas neste estudo. Diante disto, tem-se apresentados sequencialmente a perspectiva do Planejamento Estratégico, do Empreendedorismo e da Inovação.

2.1 Planejamento Estratégico

A palavra estratégia é muito difundida e propagada no cotidiano dos gestores inseridos no ambiente organizacional. O número de publicações sobre a administração estratégica vem crescendo significativamente ao longo do tempo. Este crescimento intenso e desordenado de teorias e revisões fez com que os gestores da atualidade acabassem banalizando tanto sua conceituação quanto a sua utilização. A maioria se utiliza livremente do termo, mas geralmente conhece somente uma parte do processo estratégico ou do que pensa ser o mesmo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) comparam a estratégia como um plano – olhar para frente – com a estratégia como padrão – olhar para o passado. Dessa forma, as empresas

fazem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado, obtendo como resultado uma estratégia pretendida e uma estratégia realizada.

Welch e Welch (2005, p.155) conceituam estratégia como sendo o ato de “fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso”. Quanto ao funcionamento do processo estratégico, os mesmos autores afirmam que se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, as estratégias não precisam mudar com tanta frequência.

O Planejamento Estratégico, por sua vez, é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Sobral e Peci (2011) acreditam que é por meio do planejamento que os gestores traçam os objetivos que a organização deve alcançar e os caminhos que ela percorrerá para chegar aos mesmos, afirmando ainda que sem uma definição clara dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, torna-se impossível mensurar os recursos financeiros necessários, a alocação de pessoal e o controle de resultados oriundos do processo de busca do atendimento dos objetivos traçados.

Ademais, pelas ideias anteriores tem-se que a finalidade principal do Planejamento Estratégico consiste em prever, antever, estimar possíveis ações e acontecimentos de curto, médio e longo prazo, que favoreçam decisões estratégicas visando o alcance dos resultados mais favoráveis nos negócios (LERNER, 2002). Para tanto, desenvolver uma boa compreensão do ambiente da sua organização é importante para conceber modelos mais sólidos e competitivos.

Compreender as mudanças no ambiente auxilia no processo de adaptação do modelo com mais eficiência, a fim de lidar com as inconstantes forças externas. O ambiente pode ser pensado como um contexto no qual se concebe ou adapta o modelo de negócios, levando em consideração uma variedade de direcionadores (novas necessidades dos clientes, novas tecnologias, entre outras) e restrições (regulações, concorrentes dominantes, etc.). Esse ambiente não deve influenciar as escolhas ou definir o modelo de negócios. Ele deve, entretanto, influenciar as escolhas de *design* do modelo e ajudar na tomada de decisões fundamentadas. Com um modelo de negócio inovador, pode-se até mesmo transformar o ambiente, definindo novos padrões para seu segmento de atuação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em uma visão generalista, todas as correntes de pensamento e formas de Planejamento Estratégico possuem um denominador comum, que é a necessidade do homem de poder prever os acontecimentos futuros, para reduzir as incertezas e os riscos e encontrar

alternativas. Para que se consiga reduzir essas incertezas, torna-se necessário um profundo conhecimento da situação atual, suas possíveis contingências e forte intuição. Dada a importância do empreendedorismo no mundo dos negócios, a seção a seguir aborda esta temática.

2.2 Empreendedorismo

O empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também ser aquele que inova dentro de negócios já existentes. O empreendedorismo envolve atividades e ações associadas ao processo de criação de novas empresas, pois engloba o processo de criação de algo novo bem como a criação de valor (DORNELAS, 2001). Para o mesmo autor a decisão de tornar-se empreendedor ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa.

A atividade empreendedora é medida pelo número de pessoas dentro da população adulta de um determinado país envolvida na criação de novos negócios (GEM, 2010). A pesquisa GEM (2010) considera dois tipos de motivação para o empreendedorismo: por oportunidade e por necessidade. O empreendedorismo por oportunidade é mais benéfico para a economia, no qual os empreendedores iniciam um negócio por vislumbrarem uma oportunidade de mercado. Em comparação, existem os empreendedores por necessidade. Pessoas que empreendem como única opção, ou seja, pela falta de melhor alternativa profissional. Entretanto, mesmo os empreendimentos por necessidade podem gerar oportunidades de negócio e se transformarem em empreendimentos por oportunidade.

Ainda sobre a motivação para empreender, no Brasil, a pesquisa GEM (2010) demonstrou que entre os empreendedores por oportunidade 43% o fizeram pela busca de maior independência e liberdade na vida profissional; 35,2% pelo aumento na renda pessoal; 18,5% apenas para a manutenção da sua renda pessoal, enquanto 3,3% citam outros motivos. Ou seja, 78,2% vislumbram uma oportunidade de aprimorar a vida com o negócio que estão iniciando. Vale ressaltar que um dos fatores que reduzem o empreendedorismo por necessidade é a sensibilidade às mudanças na conjuntura econômica do país, justificada pelo aumento na oferta de empregos que possa vir a ocorrer.

Como já mencionado, o empreendedorismo pode acontecer também em um negócio já existente. Da mesma forma, ideias de negócio não precisam ser únicas, mas sim utilizadas de forma com que se transformem em um produto ou serviço que promova o crescimento da empresa (DORNELAS, 2001). Antes de iniciar o negócio, é imprescindível saber planejar as

ações e delinear as estratégias da empresa que será criada. Para isso, deve-se elaborar um Plano de Negócios, que será o guia de condução da gestão e desenvolvimento inicial do negócio.

Por fim, observa-se que em geral os empreendedores que se dedicam na abertura de seus próprios negócios têm como objetivo pôr em prática aquilo que idealizaram de modo a atingirem o sucesso. No entanto, a inexperiência profissional pode acabar atrapalhando e algumas causas desse insucesso são ligadas a alguns fatores, tais como: a falta de capital de giro, pesada carga tributária, recessão econômica, concorrência forte, instalações inadequadas, falta de conhecimentos gerenciais, entre outros (CRUZ, et al., 2003). Neste cenário cheio de agruras para o recém descoberto empreendedor, emergem as incubadoras de empresas como uma possível alternativa para os primeiros anos do negócio.

Neste sentido, a próxima subseção dedica-se na elucidação das incubadoras de empresas, importantes atores no cenário do empreendedorismo moderno, no que tange às conceituações pertinentes.

2.2.1 Incubadoras de empresas

Pelo termo incubadora pode-se compreender a entidade que possui como objetivo prestar suporte aos empreendedores para que estes possam desenvolver ideias inovadoras e torná-las empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2017). As Incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos, destinadas a amparar empresas no estágio inicial do seu desenvolvimento. Muitas vezes estão inseridas em ambientes de abundante conhecimento como as universidades e utilizam-se da atividade acadêmica como meio para prestação de consultorias às empresas participantes. Os negócios que fazem parte das Incubadoras geralmente possuem um papel importante para a comunidade local, podendo se enquadrar em diversas áreas de atuação (DORNELAS, 2001).

Corroborando com a ideia exposta, Calbino e Paula (2010) afirmam que, as incubadoras, em sua maioria, são órgãos ligados às Universidades do país, que têm por objetivo utilizar os recursos humanos e os conhecimentos presentes nas universidades em prol da formação, qualificação e assessoria aos empreendimentos. Fernandes et al. (2015) afirmam que uma das tarefas que cabe às incubadoras é auxiliar na gestão das empresas que se encontram incubadas, fomentando práticas que gerem vantagem competitiva.

Desta forma, as Incubadoras oferecem, além de assessorias de gestão técnica e empresarial, serviços compartilhados componentes de infraestrutura necessários para o desenvolvimento e condução das atividades empresariais. Na percepção de Adegbite (2001),

as incubadoras são reconhecidas como instrumentos relevantes para a promoção do desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação tecnológica, especialmente em pequenas e médias empresas. Ainda, de acordo com o autor (2001), elas são reconhecidas atualmente como uma das mais efetivas maneiras de promoção do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico local. Isto porque, elas podem reduzir a taxa de falência em empresas iniciantes para menos de 10% num período de 3 anos, ante 60 a 80% em pequenas empresas em geral.

Tratando especialmente do caso da cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) é um polo de empreendedorismo da região central do estado, tendo como princípio estimular a capacidade empreendedora, transformar ideias e projetos em negócios, objetivando permanentemente a formação de uma mentalidade empresarial inovadora e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região central do estado.

Além disso, as empresas incubadas na ITSM podem usufruir de diversas vantagens e benefícios que viabilizam o desenvolvimento das suas atividades diárias como, por exemplo, infraestrutura em espaço físico (água, luz e internet); acesso facilitado a laboratórios, banco de dados e bibliografia; serviços de secretaria, limpeza de áreas comuns e de vigilância; consultorias, assessorias e cursos de capacitação em gestão técnica e administrativa; orientação sobre captação de recursos (financiamentos) com profissionais capacitados; visibilidade no mercado por estar presente em uma incubadora além de visitas técnicas e participação em eventos.

A próxima seção busca abordar a perspectiva teórica da Inovação em decorrência de sua vasta, constante e fomentada presença nos ambientes de incubação de empresas.

2.3 Inovação

Para as empresas, inovação é um processo sistemático composto por uma mistura de reação humana instintiva e planejamento baseado em economia. Em essência, inovação une invenção, *insight* e empreendedorismo para gerar um novo valor, impulsionar o crescimento e criar o futuro. É um processo que se verifica não somente na criação de produtos e serviços, mas também na busca por mercados inexplorados e o posicionamento de mercado da empresa (HSM – THE INNOVATION collection, 2010).

A análise da Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC – realizada pelo IBGE (2005) e apoiada pela FINEP, que teve por finalidade a construção de indicadores nacionais e regionais das atividades de inovação tecnológica desenvolvidas nas empresas industriais

brasileiras, evidenciou uma série de questões que mostram os diferenciais das empresas inovadoras. Chama a atenção o fato de que apenas 1,7% das empresas brasileiras realizam inovações em produtos e processos. Entretanto, este grupo é responsável por aproximadamente um terço do faturamento industrial no Brasil, além de cobrar preços mais altos, oferecerem salários acima da média e exportam mais (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2011).

Dentre os principais fatores considerados como impulsionadores da inovação, pode-se citar: desejo de não competir somente no mercado de produtos *commodities*; busca de vantagem competitiva sustentável; busca de mudanças na direção das estratégias; procura por uma nova plataforma de crescimento para o negócio; necessidade de gerar oportunidades de crescimento para atingir objetivos de longo prazo; determinação por aumentar a fatia de mercado; necessidade de redefinir missão e visão corporativa; decisão por exportação (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2011).

Apesar da importância de a inovação ser amplamente reconhecida, há consenso de que as práticas de gestão que a potencializam permanecem ainda não totalmente desvendadas. Sabe-se que o processo inovador é complexo. Ele envolve uma composição de risco e incerteza, necessidade de intensa orquestração multifuncional, busca permanente de sintonia entre criação e disciplina e a capacidade de adequar-se com rapidez à configuração e o contexto organizacional frente a ambientes mutáveis (STEFANOVITZ; NAGANO, 2009).

Neste sentido, os dois aspectos básicos para o bom desempenho da atividade inovadora são os recursos técnicos e a competência da organização em gerenciá-los. Este cenário mostra a necessidade das empresas desenvolverem uma nova competência: a habilidade de gerenciar o processo de inovação. No entanto, o desafio de gerenciar a inovação é complexo e ainda pouco disseminado no ambiente organizacional.

Na sequência, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização deste estudo.

3. Procedimentos metodológicos

Com o intuito de atender o objetivo central, este trabalho utiliza-se do método qualitativo de pesquisa, a fim de proporcionar uma adequada visão e compreensão do problema. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito (HAIR et al., 2005).

A população estudada é formada pelas 21 empresas graduadas na ITSM. Com base nisso, a presente pesquisa contou com uma amostra não probabilística por conveniência, que não permite generalizações, porém comumente utilizada em pesquisas exploratórias (WALPOLE, 2009). Dessa forma, o estudo é composto por 4 das 21 empresas graduadas pela ITSM até o ano de 2012, escolhidas pela possibilidade de acesso às informações relatadas por seus gestores e pela proximidade geográfica observada.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa configura-se como um estudo de multicasos, utilizado quando a pesquisa envolve entrevistas com um número específico de pessoas, mas não se permite chegar a uma generalização, apenas a um estudo de casos simultâneos pertencentes a um mesmo conjunto (VERGARA, 2012).

A fim de efetuar a coleta de dados, em um primeiro momento realizou-se o contato com o professor coordenador da ITSM, com o intuito de se obter os contatos dos empreendimentos já graduados pela incubadora, como forma de possibilitar a localização e contato com essas empresas que podem estar geograficamente esparsas.

Dessa forma, deu-se prosseguimento no estudo com a realização das entrevistas estruturadas com representantes das empresas graduadas, tendo como prioridade o principal fundador/gestor de cada uma delas, contando assim, com 4 entrevistados. As entrevistas foram conduzidas por contato telefônico e via Internet. Para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário estruturado, enviado mediante a utilização de um endereço eletrônico. Cabe ressaltar que para o estudo, as empresas pesquisadas foram denominadas de X, Y, W e Z, de modo a preservar suas identidades.

O questionário adotado para a pesquisa, buscou identificar o perfil dos empreendimentos, realizar a verificação quanto a existência de um planejamento formal e levantamento das ferramentas, utilizadas pelas empresas graduadas, que enfoquem a sustentabilidade e a competitivas junto ao mercado. Sendo assim, o questionário é constituído por 39 perguntas, com opções de respostas abertas e fechadas. As perguntas fechadas foram desenvolvidas de acordo com a escala *Likert* de 5 pontos e tabuladas por meios eletrônicos (*Google Drive*).

Por conseguinte, realizou-se uma análise descritiva dos resultados que foram relacionados à capacidade de manutenção no mercado das empresas graduadas com a existência de ferramentas estratégicas formalizadas na percepção de seus gestores.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Perfil dos empreendimentos graduados

As empresas participantes do estudo são descritas, a seguir, de acordo com suas principais características de negócios, área de atuação e tempo de constituição, como meio de caracterizá-las e contextualizar o ambiente organizacional estudado.

Empresa X – A empresa iniciou suas atividades na incubadora tecnológica no ano de 2007 e foi graduada no ano de 2011. Ela atua no ramo de serviços, tendo como principal negócio o planejamento urbano. A atuação se dá em todo o estado do Rio Grande do Sul, estando na faixa de atividade de 5 a 7 anos, até o momento da pesquisa (2012).

Empresa Y – A empresa Y configura-se como a mais antiga do estudo e ficou inserida na incubadora tecnológica no período entre os anos de 2003 e 2007. Os principais produtos oferecidos pela empresa são os *softwares* BPMs¹ (*Business Process Management Software*), operando no ramo de tecnologia e atuando, apenas, na cidade de Santa Maria. O negócio já é mantido há mais de 7 anos em atividade na referida cidade.

Empresa W – A empresa W atua em mais de um setor (mista) e trabalha principalmente com insumos para máquinas de café em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Empresa Z – Esta empresa tem os mesmos gestores da empresa W. Essa organização pertence ao ramo de varejo e oferece principalmente máquinas automáticas de café, também atuando em todo o estado. Ambas as empresas participaram da incubadora entre os anos de 2008 e 2010, estando na faixa de duração, até o momento da pesquisa, de 3 a 5 anos.

Os gestores das empresas estudadas foram questionados sobre a existência de produtos concorrentes ou substitutos no mercado. Segundo Porter (1999), produtos concorrentes são aqueles de mesma natureza dos produtos de uma organização e que, portanto, também desempenham a mesma função. Já os produtos substitutos são aqueles que, apesar de não serem semelhantes ao produto da empresa, são capazes de ocupar uma fatia do mercado por desempenharem a mesma função (PORTER, 1999). Visto isso, todos os pesquisados afirmaram existirem produtos concorrentes ou substitutos no mercado em que atuam. Os gestores também foram questionados se já possuíam experiência no setor onde atuam e a resposta foi negativa para todos os entrevistados, demonstrando que em todos os casos a falta de experiência não superou o empreendedorismo e a vontade de desenvolver o seu próprio negócio.

Quanto ao desenvolvimento de algum tipo de inovação, melhorias ou modificações em produtos na fase de incubação das empresas, somente os representantes da empresa X

¹Software BPMs– Programa de computador destinado à gestão de negócios.

afirmam não ter realizado nenhum tipo de inovação desde então. As demais organizações afirmaram ter feito inovações em seus produtos desde a fase de incubação.

Também questionou-se a respeito do número de pessoas que faziam parte do quadro de funcionários durante a fase de incubação e quantos postos de trabalho eram ocupados em 2012, data da presente pesquisa. Como pode ser observado na Tabela 1, verifica-se uma diferença em relação ao número de pessoas que trabalhavam nas empresas durante a incubação e o número de pessoas que fazem parte das mesmas no momento da pesquisa.

	Nº de pessoas na empresa durante a incubação	Nº de pessoas na empresa atualmente (2012)
Empresa X	3	3
Empresa Y	10	8
Empresa W	6	14
Empresa Z	8	13

Tabela 1 - Comparativo entre o número de pessoas atual e durante a incubação.

Com base na Tabela 1, pode-se notar que a empresa X, a mais recente das empresas graduadas pesquisadas, manteve o número de pessoas integrantes desde a fase de incubação. A empresa Y, a mais antiga das graduadas pesquisadas, apresentou uma redução nos postos de trabalho desde a fase de incubação, há cerca de 5 anos. Por outro lado, as empresas W e Z, graduadas em 2010, cresceram em número de pessoas atuantes nas atividades da empresa.

Com as informações pesquisadas, pode-se verificar que todas as empresas continuam atuando no mesmo setor desde o período de incubação, com exceção da empresa Z, que diversificou-se. Em relação a capacitação dos colaboradores na fase atual das empresas, todos os pesquisados afirmaram que as pessoas integrantes de suas empresas realizam capacitações, demonstrando a atenção dessas organizações com o treinamento e qualificação de seus colaboradores, apenas diferenciando-se com relação à periodicidade com que acontecem. Somente a empresa X, indicou promover capacitações contínuas aos seus colaboradores, enquanto as demais empresas realizam este tipo de atividade eventualmente.

Quando questionados sobre o mantimento de contato do empreendimento com a Incubadora Tecnológica de Santa Maria/RS, verificou-se que apenas duas das quatro empresas pesquisadas possuem ainda algum tipo de contato com a incubadora.

4.2 Planejamento Estratégico

Quanto ao Planejamento Estratégico todos os entrevistados indicaram possuir um documento formal em suas organizações, no qual apresentam a missão, visão e os valores

definidos. Com relação ao período em que ocorreu esta formalização, houve divergência apenas em relação à empresa W, que realizou a formalização de seu Planejamento Estratégico somente após a fase de incubação. No que diz respeito ao desenvolvimento desse planejamento, os gestores das empresas X e Y demonstram ter desenvolvido o Planejamento Estratégico com ajuda profissional, enquanto os planejamentos das empresas W e Z foram desenvolvidos somente pelos integrantes da empresa.

Os gestores participantes deste estudo foram, também, questionados acerca da realização de pesquisas de mercado. Com isso, verificou-se que todas as empresas já haviam realizado pesquisas, diferenciando-se apenas no que diz respeito ao período em que foram realizadas. A empresa X e a empresa Y realizaram pesquisa de mercado durante a incubação, enquanto as empresas W e Z a fizeram após o encerramento do período de participação na incubadora.

A importância de um Planejamento Estratégico formalizado para a manutenção da empresa também fez parte dos questionamentos aos gestores e pode-se constatar que todos o entendem como um dos fatores responsáveis pela manutenção dos seus negócios no mercado. O que pode salientar a importância da formalização do planejamento como uma ferramenta norteadora dos negócios da empresa.

Aliado a relevância de um planejamento estratégico, os gestores foram indagados a respeito dos seus objetivos para um cenário futuro. Verificou-se, então, que as empresas Z e X ainda buscam consolidação no mercado, enquanto os gestores das empresas Y e W já pensam em expandir os negócios para outras localidades.

Quando questionados sobre qual dos aspectos apresenta-se como o mais importante no papel que a incubadora exerceu para os negócios, os integrantes das empresas X e W afirmaram ter sido a estrutura física, devido a grande redução de custos proporcionada enquanto as empresas estavam participando desse processo. Por sua vez, para as empresas Y e Z, o aspecto mais decisivo na opinião de seus gestores foi a consultoria em gestão, demonstrando uma atenção as questões relacionadas aos conhecimentos específicos de gestão, diferenciando –se das empresas Y e Z que focaram em questões relacionadas aos custos de manutenção.

Com relação a importância que os empresários atribuem em possuir em seus empreendimentos um planejamento formalizado, todos concordaram que este deve existir de forma clara e formal. Além disso, com exceção dos integrantes da empresa Z que se mostraram indiferentes, todos os empresários que participaram do estudo acreditam que o

desenvolvimento de um Planejamento Estratégico deve ser conduzido com ajuda profissional e especializada.

Ademais, buscou-se verificar acerca do entendimento dos gestores a respeito do acesso ao crédito para as novas empresas. Todos os entrevistados, com exceção dos representantes da empresa Z, afirmaram que o acesso ao crédito para as novas empresas não é uma tarefa fácil e que esse é um dos pontos críticos para uma empresa que se lança recentemente no mercado. Neste ponto, pode-se salientar a importância que o apoio prestado pela Incubadora tem no que diz respeito à redução de custos com a estrutura física e material.

Com relação a importância de se realizar pesquisas, com o intuito de diagnosticar as alterações do mercado e possíveis problemas nas vendas, as respostas foram unânimes em atribuir um alto grau de impacto sobre os negócios. Os empresários das empresas X e Y concordaram totalmente quando questionados sobre a importância da participação na Incubadora Tecnológica para a definição de estratégias empresariais, enquanto as empresas W e Z demonstraram não acreditar que a incubadora teve um papel fundamental para a formulação de suas estratégias.

4.3 Preparação para o mercado efetivo

Nas questões discursivas, os empresários foram questionados a respeito da preparação que a incubadora proporciona para o enfrentamento do mercado efetivo na fase graduada. Este momento caracteriza-se pela convivência direta das empresas com a concorrência e com o comportamento dinâmico do consumidor tendo como agravante a recente desvinculação das vantagens que eram oferecidas pela estrutura proporcionada dentro da incubação.

De acordo com a percepção dos integrantes das empresas X e W, a fase de incubação não preparou adequadamente seus empreendimentos para o enfrentamento do mercado. Para os representantes da empresa X, houve pouco suporte na área contábil, já para os empresários da empresa W, a fase de incubação não preparou adequadamente sua empresa por considerarem um processo um tanto quanto protecionista, havendo um impacto econômico e concorrencial grande quando a empresa foi graduada e saiu para o mercado efetivo.

Por outro lado, para os representantes das empresas Y e Z, a fase de incubação preparou adequadamente suas empresas para o enfrentamento do mercado, principalmente devido aos serviços de consultoria oferecidos pela ITSM e pela troca de experiências com outras empresas que também estavam participando do processo de incubação.

4.4 Atividades de alavancagem e deficitárias na fase de incubação

Referente às atividades de alavancagem, os empresários das empresas graduadas pesquisadas apontaram atividades que consideraram como sendo agregadoras para as suas empresas durante a fase em que estavam incubadas. Os principais pontos apontados pelos entrevistados estão apresentados no Quadro 1:

Empresa W	Acesso à mão-de-obra qualificada oriunda do meio acadêmico; Baixo custo de permanência no ambiente de incubação; Contato constante com as demais empresas.
Empresa Z	Troca de experiências proporcionada pelo contato com outras empresas incubadas.
Empresa Y	<i>Networking</i> e consultoria em gestão.
Empresa X	“Marketing” (visibilidade) gerado através da participação na incubadora.

Quadro 1 - Atividades de alavancagem apontadas.

Os gestores das empresas graduadas também foram questionados sobre atividades consideradas por eles deficitárias oferecidas pela incubadora durante o período em que estiveram presentes na mesma. Neste quesito, a empresa X apontou como atividade deficitária a consultoria em contabilidade e gestão oferecida. A empresa Y, não identificou pontos de deficiência, bem como, nenhuma atividade que precise de melhorias nos serviços de apoio prestados durante o período em que participaram do processo.

Por outro lado, os representantes da empresa W apontaram o pouco contato com a realidade de mercado como um ponto de observação nos serviços da incubadora. Segundo eles, isso ocorre por ser um ambiente isolado e subsidiado financeiramente, o que acaba por gerar um impacto notável quando a empresa é graduada e sai da incubadora para enfrentar o mercado.

Já no caso da empresa Z, as atividades oferecidas pela incubadora foram consideradas deficitárias durante a fase de incubação, principalmente em virtude da falta de acompanhamento ativo de profissionais que não fazem parte do meio acadêmico. Segundo eles, a falta de contato com profissionais do mercado efetivo e com maior experiência em negócios é um ponto passível de correções vislumbrando que haja uma troca de experiências com gestores de empresas externas à incubadora.

4.5 Existência de políticas públicas de auxílio às novas empresas

Em seguida, procurou-se apurar a opinião dos empresários das graduadas a respeito da existência de políticas públicas de apoio à abertura de novos negócios. Notou-se que todos os empresários dos empreendimentos afirmaram conhecer algum tipo de política pública de

incentivo aos empreendedores na abertura de novos negócios. Verificou-se que a exemplo de Dornelas (2001) que coloca que um empreendedor, além de identificar uma oportunidade de negócio, deve levar em consideração as condições e recursos que pode fazer uso para colocar sua ideia em prática, os gestores das empresas pesquisadas têm trabalhado neste sentido.

Segundo a empresa X, existem diversos tipos de incentivos, porém o acesso é dificultado pela grande burocracia exigida para a participação nesse tipo de projeto. Esta foi a mesma colocação dos integrantes da empresa Y, que também apontaram como obstáculo a questão burocrática envolvida para que se possa participar de projetos de fomento ao empreendedorismo.

Por outro lado, os empresários das empresas W e Z não identificaram qualquer tipo de dificuldade de acesso aos programas públicos de incentivo ao empreendedorismo. Os integrantes da empresa W citaram a formalização do empreendedor individual e a concessão de crédito a juros mais baixos como exemplos conhecidos por eles de atividades de incentivo às novas empresas. Todavia, acreditam que o governo ainda pode evoluir bastante nesse quesito, aumentando, por exemplo, os subsídios financeiros para determinadas áreas estratégicas de negócios. Além disso, os empresários da empresa Z ressaltaram que no ambiente de incubação existe fácil acesso a diversos editais de fomento a novos negócios inovadores.

4.6 Capacitação para a execução do negócio

A participação em uma incubadora de empresas pode ser uma boa fonte de aprendizado para novos empresários. Além disso, existem agências como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outras entidades que auxiliam o empreendedor dando o suporte que ele precisa para iniciar sua empresa, bem como prestando consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio.

Neste sentido, os empresários foram questionados sobre a necessidade de capacitação para a execução do negócio. Todos os gestores, com exceção dos representantes da empresa W, que acreditam não ser necessária nenhuma capacitação específica para desempenhar suas atividades, citaram a necessidade de realizar algum tipo de capacitação para executar os negócios de maneira plena e organizada. Os gestores da empresa X afirmaram que encontraram as informações necessárias por meio de contatos da área de planejamento territorial.

Os integrantes da empresa Y, graduados em Ciências da Computação, indicaram como fonte de informações, principalmente a disciplina de empreendedorismo em

informática, presente na grade curricular de ensino da graduação. No caso da empresa Z, seus gestores acreditam ser necessária uma formação continuada em negócios para exercer com êxito suas atividades. Para os gestores das empresas, foi muito significativa, durante a fase de incubação, a participação nos cursos promovidos pela incubadora e por entidades próximas como SEBRAE, CDL, CACISM e Instituições de Ensino Superior.

4.7 Expectativas e resultados com relação à participação na incubadora

Com relação às expectativas sobre a participação na incubadora, todos os empresários afirmaram que estas expectativas foram atingidas, apenas em níveis diferentes. Os gestores da empresa X, bem como os integrantes da Y, buscavam uma melhor preparação para o mercado efetivo e afirmaram ter atingido este objetivo. Já a empresa Z, que também atingiu suas expectativas com relação à participação na incubadora, buscava uma maior proximidade com os conhecimentos produzidos pelo meio acadêmico, a troca de experiências com novas empresas e a redução de custos para o início dos negócios.

Por outro lado, os gestores da empresa W afirmaram que suas expectativas foram atingidas apenas parcialmente, pois, na opinião de seus integrantes, a quantidade de cursos, capacitações e palestras desenvolvidos pela própria incubadora deveria ter sido maior, a fim de aproveitar de maneira mais efetiva o tempo de incubação.

Desta forma, pode-se observar que os resultados estão de acordo com Dornelas (2001) que coloca que o objetivo de quem procura uma incubadora de empresas deve ser obter apoio no estágio inicial de seu desenvolvimento, pois esta pode lhe oferecer desde apoio na formulação de um planejamento até a infraestrutura necessária para desenvolver suas atividades.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS.

Mesmo atuando em ramos e setores distintos e diferenciando-se em perfis e tempo de graduação, os negócios pesquisados demonstraram pontos em comum como, por exemplo, a falta de experiência dos gestores com relação ao mundo dos negócios. Além disso, todos os

produtos possuem concorrentes no mercado, o que demonstra que não se tratam de produtos totalmente inovadores. Apesar dos empresários afirmarem que foram feitas inovações em seus produtos desde a incubação, os investimentos em inovação devem ser constantes. Segundo Oliveira (2009), a inovação deve ser vista como um processo periódico, não somente como uma resposta aos estímulos externos.

Todos os empreendedores entrevistados afirmaram possuir em suas empresas, uma missão, uma visão e valores definidos formalmente, além de um Planejamento Estratégico também formalizado. A maioria dos pesquisados realizou a formulação das metas e objetivos que compõem os seus planejamentos durante a fase de incubação, o que demonstra que a participação da mão-de-obra qualificada presente na incubadora cumpriu a tarefa de auxílio neste processo.

Os resultados obtidos nas entrevistas demonstraram a opinião dos gestores a respeito da proteção exercida pela incubadora. Os mesmos mostraram-se pelo menos parcialmente satisfeitos com relação ao período em que estiveram na incubadora. Um ponto passível de atenção observado nas respostas obtidas na pesquisa está relacionado justamente às expectativas e resultados dos empresários em relação à participação na incubadora.

A execução do planejamento estratégico de uma empresa continuará após a participação na incubadora, que estará presente somente em sua formulação. As empresas é que devem possuir os subsídios para colocar em prática esses objetivos e metas traçados durante a incubação.

Entre as limitações da pesquisa está o fato de ser entrevistados apenas 4 dos 21 empreendimentos incubados, desta forma sugere-se que futuras pesquisas canalizem esforços no sentido de persuadir retornos de um número maior de entrevistados. Sugere-se também que as empresas mantenham, após a graduação na incubadora, o contato com as Instituições de Ensino, entidades de auxílio empreendedor como o SEBRAE e também com consultores profissionais.

Referências

ADEGBITE, O. *Business incubators and small enterprise development: the nigerian experience*. Small Business Economics; Vol. 17, N° 3, Pags. 157-166. Nov. 2001.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. A Anprotec. Brasil, 2017. Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/menu/a-anprotec/>>. Acesso em: 08 de maio, 2017.

CALBINO, D.; PAULA, A. P. P. de. “Quem educa os educadores?” A autogestão e os processos de formação nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de. (Org.). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. 1. ed., 3. reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

CRUZ, R.; FORNER, C.; LIBERMANN, N. M. L. *Perfil de pequenas empresas brasileiras atendidas pelo programa Empretec do Sebrae e seus empreendedores*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPPAS), Atibaia, SP, Brasil, 27, 2003.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERNANDES, C. C.; MAZZOLA, B. G.; ESTEVES, K.; JUNIOR, M. M. O. *Práticas e Indicadores de Responsabilidade Socioambiental: um Estudo nas Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo*. In: *ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE*, 2015, São Paulo. Anais XVII. 2015. Disponível em: < <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/308.pdf> >. Acesso em: 09/05/2017.

HAIR, J. F. Jr. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Reimpr. 2007. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LERNER, W. *Como planejar e organizar negócios competitivos*. São Paulo, SP: IOB, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, C. A. A. de. et al. Estratégias de crescimento econômico: auferindo vantagens competitivas através da inovação. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 33, 2009, Rio de Janeiro.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovações em modelos de negócios : um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. 1. reimpr. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2011.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 33, 2009, Rio de Janeiro.

THE INNOVATION collection: vencendo através da inovação. Argentina: HSM, 2010. 1 vídeo-disco (45 min): NTSC : son., color.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

WALPOLE, R. E. *Probabilidade & estatística para engenharia e ciências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

WELCH, J.; WELCH, S. *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.