

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

ABORDAGENS ESTRATÉGICAS: UM OLHAR SOBRE EMPRESAS INSTALADAS EM UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA

Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann

Mestrando em Administração e Negócios pela PUCRS (trancado), pós-graduando lato sensu em História e Cultura Afro-brasileira pela Universidade Cândido Mendes, Gestão de Projetos Sociais pela Barão de Mauá e Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Santa Maria. Também é pós-graduado lato sensu em Política e Sociedade pela Barão de Mauá.
Porto Alegre, RS
professor@carloshoffmann.com.br

André Luis Pereira Duarte

Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Chefe do Núcleo da Agência Nacional de Saúde (ANS) do Rio Grande do Sul.
Porto Alegre, RS
alp_duarte@yahoo.com.br

Resumo

O atual contexto competitivo, onde o ambiente vem tornando-se crescentemente complexo, tem exigido das organizações uma maior capacidade de formular suas estratégias, as quais são fundamentais na busca pela sobrevivência organizacional. As incubadoras de empresas atraem micro e pequenas empresas que dispõem de recursos escassos, crescendo ainda mais a exigência de formulações estratégicas capazes de manter as organizações competitivas, sob pena de desaparecerem. Assim, este artigo tem como objetivo principal realizar uma análise das abordagens estratégicas, à luz das escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2000), empregadas pelas

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

empresas instaladas na incubadora multissetorial de base tecnológica RAIAR – incubadora de empresas da PUCRS, identificando os diferentes processos de formação de estratégias nestas organizações. Foram analisadas três empresas que demonstraram interesse em participar do estudo e fornecer as informações necessárias para a sua realização. Entrevistas em profundidade com gerentes/responsáveis da área administrativa foram exploradas por meio da técnica de análise de conteúdo com o intuito de analisar as suas características organizacionais voltadas para o processo de formulação de estratégias. Como resultado identificou-se que as empresas se enquadram em escolas variadas, tais como, na Escola do Posicionamento, Empreendedora e do Aprendizado.

Palavras-chave: estratégia, escolas de mintzberg, incubadora, empresas de base tecnológica.

Resumo

The current competitive environment, where the environment is becoming increasingly complex, organizations have demanded a greater capacity to formulate their strategies, which are essential in the quest for organizational survival. Business incubators attract micro and small companies with scarce resources, increasing further the demand for strategic formulations able to keep organizations competitive, otherwise disappear. Thus, this paper aims at providing an analysis of strategic approaches in light of the schools of strategic thought of Mintzberg et al. (2000), applied by companies located in the incubator technology-based multisectoral RAIAR - PUCRS business incubator, identifying the different formation processes of these organizations strategies. We analyzed three companies that expressed interest in participating in the study and provide the information necessary for their realization. In-depth interviews with managers / heads of administrative area were exploited by the technique of content analysis in order to analyze their organizational features geared towards the process of strategy formulation. As a result, we found that companies fall into various schools such as the School of Positioning, Entrepreneurial and Learning.

Palavras-chave: strategy, Mintzberg schools, incubator, technology-based companies.

1. Introdução

As organizações são constantemente afetadas por importantes e rápidas transformações que estão ocorrendo no ambiente, tais como, a disseminação da informação, a globalização e o aumento da competitividade, impactando profundamente no seu desempenho organizacional, exigindo uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios que se apresentam, de forma que possam atingir seus objetivos, tanto de curto como de longo prazo.

A palavra estratégia tem sido colocada de várias formas pelos diversos segmentos da sociedade e pela comunidade científica, sendo que diferentes interpretações podem

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

ser identificadas, tais como: Andrews (1980) define a estratégia corporativa como modelo de decisões que determina seus objetivos, metas e as políticas e planos para atingir essas metas; Porter (1986) estuda a estratégia competitiva (identifica cinco forças competitivas: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de entrantes potenciais); Henderson (1989) - a estratégia vista como um processo - define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização; Hamel e Prahalad (1990) - o foco interno das estratégias - defendem a idéia de que a concepção de uma estratégia competitiva deve sempre analisar as capacidades internas à organização, desenvolvendo o conceito de **core competence**; Mintzberg (1993) não define estratégia como um conceito único e pronto, adotando cinco definições de estratégia, chamando de os cinco Ps da estratégia: **como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Estratégia como plano.**

Sendo assim, Mintzberg et al. (2000), após uma revisão de grande volume de literatura, sintetizaram em dez escolas de pensamento o campo da administração estratégica, sendo a maioria refletindo a prática gerencial: a escola do design, a escola do planejamento, a escola do posicionamento, a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola do poder, a escola cultural, a escola ambiental e a escola de configuração. Cada ponto de vista tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica.

A partir destes conceitos, torna-se relevante a compreensão de como as organizações que estão instaladas em uma incubadora de empresas de base tecnológica formulam suas estratégias, como forma de se manterem competitivas e ativas no mundo dos negócios. Desta forma, este artigo tem como objetivo principal realizar uma análise das abordagens estratégicas, à luz das escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2000), empregadas pelas empresas instaladas na incubadora multissetorial de base tecnológica RAIAR – incubadora de empresas da PUCRS, identificando os diferentes processos de formação de estratégias nestas organizações.

Iniciamos o artigo com uma fundamentação teórica sobre as diferentes abordagens estratégicas organizacionais, onde são apresentadas algumas interpretações sobre o tema e uma síntese das escolas de pensamento estratégico definidas por Mintzberg et al. (2000), além de um referencial teórico sobre incubadoras de base tecnológica e as micro e pequenas empresas de tecnologia e inovação (item 2). No item 3 é caracterizada a

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

incubadora de base tecnológica RAIAR – PUCRS e as empresas incubadas participantes do estudo e no item 4 é realizada a descrição da metodologia adotada. Por fim, nos itens 5 e 6, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa e as principais conclusões.

2. As diferentes abordagens teóricas para as estratégias organizacionais

Dentre as várias abordagens sobre estratégia existentes, para este estudo foram escolhidas as escolas definidas por Mintzberg et al. (2000), com o objetivo de analisar os processos de formação de estratégias nas empresas participantes da pesquisa, as quais encontram-se instaladas na incubadora multissetorial de base tecnológica RAIAR - incubadora de empresas da PUCRS. Para a escolha dessa abordagem levou-se em consideração a sua importância como referencial teórico nas publicações sobre o tema, a sua compatibilidade com o estudo a ser realizado e a sua adequação com as informações disponíveis.

Esta seção está subdividida em duas partes, sendo os principais conceitos de interesse para este estudo apresentados de forma sintética, de maneira que seja possível encontrar elementos que auxiliem na compreensão das diversas formas adotadas pelas empresas nos seus processos de formação de estratégias.

Na primeira parte, é discutido o enfoque teórico das estratégias organizacionais, onde são apresentadas algumas interpretações sobre o tema e uma síntese das escolas de pensamento de estratégias definidas por Mintzberg et al. (2000). Já na segunda parte, são apresentados alguns referenciais teóricos que permitiram, juntamente com as escolas de Mintzberg et al. (2000), realizar uma análise dos processos de formação de estratégias das empresas instaladas na incubadora RAIAR - PUCRS que participaram da pesquisa.

2.1 Estratégias organizacionais

A palavra estratégia existe há muito tempo e tem sido colocada de várias formas pelos diversos segmentos da sociedade e pela comunidade científica. Algumas palavras como longo prazo, ambiente, planejamento e concorrência foram incorporadas ao moderno vocabulário da administração estratégica, sendo que diferentes interpretações podem ser identificadas, tais como:

- A estratégica como modelo de decisões: Andrews (1980) define a estratégia corporativa como modelo de decisões de uma empresa que determina seus objetivos, metas e as políticas e planos para atingir essas metas. Coloca, também, que uma

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

declaração concisa de estratégia deve caracterizar a linha de produtos e serviços oferecida pela empresa, os mercados de atuação, os canais de distribuição e especificar os meios de financiamento da operação e os objetivos de lucro. Enfatiza a necessidade de compatibilizar as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo;

- As forças competitivas de Porter: Porter (1986) estuda a estratégia competitiva, a qual define como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo com uma empresa irá competir, quais as suas metas e quais as políticas para atingir estas metas. Coloca que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, onde deve obter e defender uma posição rentável dentro de uma determinada indústria. Identifica cinco forças competitivas básicas que determinam a intensidade da concorrência em uma indústria, bem como, a rentabilidade: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de entrantes potenciais. O autor define que para enfrentar as cinco forças competitivas, de cada segmento de mercado, a organização pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas), que são: liderança em custos; diferenciação e enfoque;

- A estratégia vista como um processo: Henderson (1989) define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. A busca é um processo iterativo que inicia com o reconhecimento de quem somos e do que possuímos neste momento. A diferença entre a sua empresa e seus concorrentes são à base da sua vantagem, sendo essa análise fundamental para o processo de sobrevivência organizacional;

- O foco interno das estratégias: Hamel e Prahalad (1990) defendem a idéia de que a concepção de uma estratégia competitiva deve sempre analisar as capacidades internas à organização. E vão mais além, entendendo que essas capacidades podem até mesmo constituir a base para uma ação estratégia externa, desenvolvendo o conceito de **core competence**, tornando-se, assim, a sua vantagem competitiva sustentável. Para eles, as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia, como também é comunicação,

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais, envolvendo muitas pessoas de todas as funções;

- Os 5Ps para estratégia: Mintzberg (1993) não define estratégia como um conceito único e pronto, adotando cinco definições de estratégia, chamando de os cinco Ps da estratégia: **como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva**. **Estratégia como plano** é entendida como um tipo de curso conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. As estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente (deliberadas). Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. **Estratégia como pretexto** é apenas uma “manobra” intencional para superar/enganar um oponente/concorrente (situação competitiva ou de barganha).

Estratégia como padrão é uma corrente de ações padronizadas, consistência no comportamento, pretendida ou não (podem aparecer sem ser preconcebidas). **Estratégia como posição** é um meio de localizar uma organização no ambiente. A estratégia torna-se a força mediadora entre organização e ambiente (contexto interno e externo). Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “renda”; em termos administrativos, um “domínio” de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados. **Estratégia como perspectiva** é uma maneira fixa de olhar o mundo, não apenas uma posição escolhida. Estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo (está presente no interior da organização). Sugere acima de tudo que estratégia é um conceito, tendo uma implicação importante: todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações.

2.2. As dez escolas de pensamento de estratégias de Mintzberg et al. (2000)

Mintzberg et al. (2000), após uma revisão de grande volume de literatura, sintetizaram em dez escolas de pensamento o campo da administração estratégica, sendo a maioria refletindo a prática gerencial: a escola do design, a escola do planejamento, a escola do posicionamento, a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola do poder, a escola cultural, a escola ambiental e a escola de configuração.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

As três primeiras são de natureza prescritiva, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas: o desenho informal, essencialmente de concepção, negando a complexidade e a cultura institucionalizada (**escola do design**); o planejamento formal, controlado, consciente, separado e sistemático (**escola do planejamento**); e o posicionamento competitivo, analítico, focalizado na seleção de posições estratégicas no mercado, o qual é essencialmente econômico e competitivo (**escola do posicionamento**). Estas escolas sustentam a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização ao seu ambiente.

Os autores apresentam outro grupo de seis escolas, como descritivo, ou seja, como as estratégias são, de fato, formuladas: (1) **a escola empreendedora**, que trata a formação de estratégia como processo visionário, maleável, tendendo a ser deliberada (visão global) e emergente (maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram), assim como, a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; (2) **a escola cognitiva**, que apresenta estratégia como processo mental, onde busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista, estudando os processos de percepção, codificação, memória, escolha e resultados (*feed-back*); (3) **a escola de aprendizagem**, que considera a estratégia como o resultado de processo emergente, focando a importância do aprendizado (processo não linear, reflexão em relação ao que já foi feito: articulação entre passado, presente e futuro) e do incrementalismo, onde quem aprende realmente são os sistemas coletivos; (4) **a escola do poder**, que enxerga a estratégia surgindo do processo de negociação (forças internas) e do processo político (mediação da disputa por poder), sendo as organizações coalizões de indivíduos e grupos de interesse (*stakeholders*) em luta por recursos escassos; onde a barganha, a negociação e manobras fazem emergir metas e decisões; (5) **a escola cultural**, que vê estratégia como processo coletivo, compartilhando crenças, valores, símbolos, onde a cultura surge como um elemento agregador da organização, como expressão do interesse comum, reforçando estratégias existentes e resistindo a mudanças radicais; e (6) **a escola ambiental**, que trata a formação de estratégia como processo reativo às mudanças do meio ambiente externo, onde a liderança deve ler o ambiente (elemento central na formação de estratégia) e adaptar a organização adequadamente como forma de mantê-la viva. Por vezes as organizações se agrupam em nichos distintos do tipo ecológico,

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

onde permanecem até que os recursos se tornem escassos, levando à morte organizacional.

Por fim, **a escola de configuração**, que trata a formulação de estratégia como um processo de transformação, mudança, continuidade, onde qualquer estratégia pode ser possível dependendo do tempo e lugar. Aparecem os ciclos de vida organizacional (estabilidade-mudança-estabilidade), as tipologias organizacionais, a tipificação de processos, focando mais no processo de implementação das estratégias do que na sua formação.

2.3 As incubadoras de base tecnológica e as micro e pequenas empresas de tecnologia e inovação

É reconhecida a importância das incubadoras para o desenvolvimento de empresas nascentes, tendo em vista que quem está começando um negócio normalmente não possui experiência profissional na área de gestão e administração, necessitando de apoio técnico para a elaboração de seus planos de negócios e de suas estratégias, de forma que possam se desenvolver e tornarem-se autossustentáveis.

A incubação é uma estrutura especialmente criada para estimular a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais (INOVATES, 2009).

O conjunto de incubadoras foi se diversificando, sendo que, atualmente, existem incubadoras de base tecnológica, de setores tradicionais, mistas, setorial, cultural, social, agroindustrial e de cooperativas, realizando pré-incubação, incubação, pós-incubação e incubação externa (INOVATES, 2009). O Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT define incubadoras de empresas como mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham como principal estratégia de negócio a inovação tecnológica. Já a incubadora de empresas de base tecnológica, onde foi realizado este estudo, é definida como uma organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado (MCT, 2009).

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Netto (2007) coloca que constituir uma empresa de tecnologia requer de seu fundador ou fundadores um profundo conhecimento técnico da área de atuação, atrelado ao entendimento de como atingir o seu mercado-alvo. Trata-se de um sistema dinâmico devido à sua necessidade de estar a todo o momento se reinventando e renovando para permanecer no mercado. Ainda, Netto (2007) ressalta que, nas pequenas empresas de tecnologia, para se realizar um bom planejamento estratégico, além de conhecer o perfil dos sócios da empresa, é importante também compreender o perfil de seus liderados, pois pode facilitar no momento de se definir metas parciais, obter produtividade e também direcionar os treinamentos a serem realizados internamente.

Santos e Pereira (1989) colocam que as empresas de alta tecnologia, residentes em incubadoras de base tecnológica, envolvem em seu corpo de profissionais pesquisadores com alta capacitação técnica em suas respectivas áreas de competência, cuja tecnologia agregada aos produtos tem peso relativamente mais importante no seu custo final do que a matéria-prima neles incorporada e que investem constantemente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), visando à contínua atualização tecnológica de sua linha de produtos.

Mesmo assim, Netto (2007) coloca que a maioria dos empresários de pequenas empresas de tecnologia montam seus negócios e vão para o mercado, sem uma visão em médio e longo prazos, ou seja, sem nenhuma estratégia por trás dos seus empreendimentos.

Mas isto não significa necessariamente um problema. Segundo Inkpen e Choudhury (1995:313-323), "...A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional... A criação deliberada da ausência de estratégia pode promover flexibilidade em uma organização...Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência podem perder a capacidade para experimentar e inovar. A ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o "ruído" é retido nos sistemas organizacionais, sem o qual a estratégia pode tornar-se um receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e a adaptação..."

Por fim, segundo Quinn (1980), "[...] A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial." O mesmo autor coloca que as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes. Elas sutilmente moldam as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os limites amplos dentro dos quais a empresa opera.

3. A incubadora de base tecnológica RAIAR – PUCRS e as empresas incubadas participantes do estudo

Este trabalho teve como foco de estudo analisar as abordagens estratégicas das empresas que estão instaladas na incubadora multissetorial de base tecnológica RAIAR - incubadora de empresas da PUCRS. A RAIAR está sediada dentro do parque tecnológico da PUCRS – TECNOPUC, foi inaugurada em 11 de novembro de 2003 com o objetivo de dar suporte administrativo e gerencial a novos empreendimentos originados dos projetos de pesquisa da Universidade, a empresas geradas a partir de outras instaladas no TECNOPUC, conhecidas como spin-off, e a propostas de empreendedores de fora da Universidade voltados à inovação com base tecnológica, tanto nos produtos quanto nos processos. O propósito principal da Incubadora RAIAR é instalar e apoiar o desenvolvimento de empresas de diversos setores (multissetorial), tendo como característica a acolhida daquelas com uso intensivo de tecnologia (empresas de base tecnológica).

A RAIAR também disponibiliza aos seus incubados a orientação para participação em editais de agências de fomento, em feiras e eventos setoriais, atividades de capacitação, apoio de parceiros como SEBRAE e associações de classe, além da interação com as empresas atuantes no TECNOPUC. Os serviços de apoio serão oferecidos por meio de projetos submetidos ao SEBRAE e outras instituições de fomento com investimentos cobertos por essas instituições e pela PUCRS.

Para ingressar na incubadora RAIAR os interessados devem seguir alguns passos. Primeiramente devem realizar sua inscrição, entregando documentação e proposta do empreendimento, onde deve constar uma descrição sucinta do empreendimento para análise da Universidade. Para os aprovados, é disponibilizado um curso de montagem de plano de negócio, que é realizado junto a uma entidade parceira. Após, o plano de negócio deve ser entregue na secretaria da incubadora, a fim de ser analisado pela comissão de seleção. Por fim, deve ser assinado um contrato entre a incubadora e a empresa incubada, sendo que durante o primeiro ano de incubação, a empresa deverá

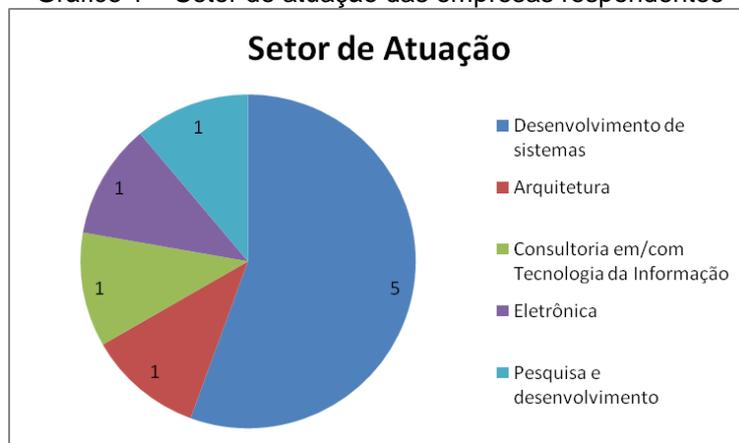
HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

apresentar a gerência da incubadora o seu planejamento estratégico. Os meios para realização deste planejamento são disponibilizados pela equipe da incubadora.

Atualmente, a incubadora RAIAR conta com quatorze empresas incubadas, distribuídas na cidade de Porto Alegre/RS, Viamão/RS e Uruguaiana/RS. São empresas de pequeno porte, que estão em fase de desenvolvimento, com algumas carências em termos administrativos e gerenciais.

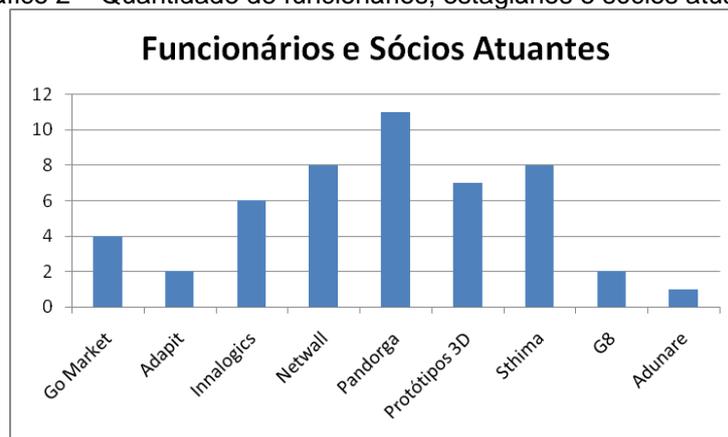
Deste total de empresas sediadas na incubadora, nove responderam aos dados qualitativos iniciais, formando o conjunto de dados mostrado no Gráfico 1 e 2.

Gráfico 1 – Setor de atuação das empresas respondentes



Fonte: Autoria Própria (2009).

Gráfico 2 – Quantidade de funcionários, estagiários e sócios atuantes



Fonte: Autoria Própria (2009).

As informações acima descritas foram obtidas a partir dos dados coletados junto à incubadora RAIAR e aos empresários incubados. A partir disto, foram selecionadas empresas que pudessem ter uma maior riqueza na extração de dados seguindo uma metodologia determinada.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Neste estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com três empresas incubadas em Porto Alegre/RS, as quais demonstraram interesse em participar da pesquisa, quais sejam: Protótipos 3D, Innalogics e Pandorga. Duas atuam no desenvolvimento de sistemas e uma com pesquisa e desenvolvimento aplicado, possuem entre cinco e 20 funcionários e faturamento no ano de 2008 de até R\$ 500.000,00.

A empresa Protótipos 3D, fundada e instalada na Incubadora RAIAR em 2008, projeta e fabrica protótipos funcionais para diversos setores do mercado, tais como: odontologia, engenharia, medicina, arquitetura, entre outros. Este serviço auxilia o trabalho de profissionais na materialização de idéias. Para a área da saúde, por exemplo, a Protótipos 3D fabrica biomodelos para auxiliar no planejamento pré-operatório, assim como guias cirúrgicas. As guias permitem o planejamento virtual das cirurgias, aumentando a segurança e diminuindo o tempo dos procedimentos. Encontra-se em fase de estruturação e de definição de como irá atuar no mercado.

A Innalogics Sistemas Computacionais Ltda, fundada e instalada na incubadora RAIAR em 2005, fornece soluções tecnológicas para clientes que buscam tecnologia para sistemas embarcados em geral. A empresa tem como foco a pesquisa e desenvolvimento na área de sistemas, provendo soluções inovadoras. O objetivo é contribuir para prover soluções de qualidade para o setor do agronegócio, automação industrial e comercial e para pontos de venda e distribuição (sistemas de rádio frequência).

A Pandorga Tecnologia nasceu em 2006 e desde então encontra-se instalada na incubadora RAIAR. Sua missão é facilitar o acesso à tecnologia, através de soluções criativas e inovadoras no desenvolvimento de softwares e disponibilização serviços com a tecnologia dedicada a recolher, armazenar, analisar e fornecer informações de negócios (business intelligence) e outsourcing, além de análises de data warehouse.

4. Metodologia

De acordo com Gil (1999, p. 43 e 44), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Ainda, a pesquisa exploratória caracteriza-se por ser "a estratégia de pesquisa que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva" (MATTAR, 1999, p.80). Face ao

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

objetivo da pesquisa, a exploratória foi a mais apropriada, uma vez que o conhecimento das abordagens estratégicas das empresas instaladas na incubadora de base tecnológica RAIAR, da PUCRS, era pequena ou inexistente por parte dos pesquisadores.

As pesquisas, segundo a natureza das variáveis pesquisadas, podem ser classificadas em qualitativa e quantitativa (MATTAR, 1999). As pesquisas qualitativas não buscam enumerar ou medir eventos e, geralmente, não empregam instrumental estatístico para análise dos dados, pois seu foco de interesse é o entendimento aprofundado de um fato (YIN, 2005). Ainda, segundo Kirk e Miller (1986 apud MATTAR, 1999, p. 77) a pesquisa qualitativa “identifica a presença ou ausência de algo, e os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. De acordo com a natureza desta pesquisa, o método qualitativo proporcionou um entendimento mais amplo sobre as abordagens estratégicas empregadas pelas empresas participantes da pesquisa.

O estudo de caso, segundo Gil (1999, P. 72), “é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Evidencia-se ainda mais o uso do estudo de caso, quando a estratégia de pesquisa contempla questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). Assim, a escolha pelo estudo de caso nesta pesquisa deve-se ao fato de que o objetivo é analisar as abordagens estratégicas das empresas instaladas na incubadora RAIAR, da PUCRS, e as questões “como” e “por que” aparecem latentes, sendo o estudo do processo de formulação de estratégias um assunto atual e presente na realidade das organizações.

O acesso às empresas participantes da pesquisa deu-se através do encaminhamento de correio eletrônico para todas as empresas instaladas na incubadora RAIAR, onde eram explicitados os objetivos do estudo, e por contatos telefônicos para o agendamento das respectivas entrevistas, onde obteve-se a concordância de três empresas em participar da pesquisa.

Para a obtenção dos dados foram conduzidas entrevistas em profundidade, com um roteiro semi-estruturado, com questões abertas e elaboradas com base nas dez escolas de formulação de estratégias de Mintzberg et al. (2000). A aplicação do instrumento de pesquisa, pelos autores deste artigo, ocorreu no período de 22/06/2009 a 30/06/2009, com os gerentes/responsáveis da área administrativa, sendo as entrevistas gravadas e posteriormente transcritas.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Para a realização da análise dos dados coletados nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo-se as etapas recomendadas por Bardin (2004), ou seja, primeiramente efetuou-se uma pré-análise baseada nas transcrições das falas dos entrevistados. Depois se fez uma análise profunda nos dados brutos, transformando-os em unidades que permitiram a descrição das características do conteúdo. Finalmente, os dados foram tratados e comparados ao conteúdo do referencial teórico, possibilitando, assim, a realização das interpretações e conseqüentemente, dando origem às inferências (BARDIN, 2004).

5. Análise dos Resultados

Iniciamos a análise, primeiramente, pela empresa Protótipos 3D. A empresa encontra-se em fase de estruturação e de formulação de sua estratégia, uma vez que seu administrador coloca que:

“Não temos definição de metas pois não estamos faturando e ainda estamos inserido o produto no mercado. Não estamos estruturados para recebermos demanda, portanto não temos meta. Previsão de estruturação e definição de metas para outubro, pois pretendemos estar com força máxima”.

Mesmo assim, segundo os dados colhidos, o processo de formulação de estratégias nesta empresa encontra relações com as escola do Posicionamento (MINTZBERG, 2000), onde o processo básico de elaboração da estratégia é analítico, sistemático e deliberado (prescritivo). Isso pode ser verificado na declaração do administrador responsável por conduzir o processo na empresa:

“A estratégia está formada e baseada no planejamento de marketing que a gente fez, de avaliar toda a nossa concorrência, a estrutura do mercado, o feedback com relação aos clientes, o foco, a área que a gente quer focar, basicamente nossa estratégia está baseada nisso. Missão e valores já está definido, na questão de metas a gente ainda não tem.”

Além disso, essa relação pode ser reforçada a partir de sua declaração com relação ao processo de análise da concorrência e do ambiente:

“o processo [de **levantamento sistemático de informações da concorrência e do meio ambiente**] se dá de diversas maneiras, feito por etapas. Na etapa inicial verificamos como concorrência atende a demanda, buscando dados por telefone, por e-mail e vendo o site da concorrência. Este trabalho é feito por alguém que tem intimidade com assunto, inserida na área que toca tarefa até o final”.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

Nesta organização, por tratar-se de uma micro empresa e de encontrar-se em processo de estruturação e de definições de como irá atuar no mercado, não conseguimos identificar outras relações do seu processo de formulação de estratégias com as escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2000).

A segunda empresa a ser analisada é a Innalogics. Esta organização, segundo os dados coletados, no seu processo de formulação de estratégias, possui relações com a escola Empreendedora de Mintzberg (2000). É uma empresa de pequeno porte, maleável, simples, em início de vida (2 sócios, uma administradora, um gerente de projetos e estagiários e bolsistas). Também, conforme podemos verificar nos relatos, a liderança é dominante (decisões são tomadas somente pelos dois sócios): “As decisões são dos sócios diretores, sempre. Eles consultam, na verdade, mas a decisão é sempre deles.”

Ainda, encontra-se em processo de reformulação, onde as mudanças ocorrem de forma oportunista e revolucionária, além da característica visionária, intuitiva do processo de formulação das estratégias, conforme identificado abaixo:

“Ela possuía produtos bem diversos, bem diferentes. Vimos o que não deu certo e **estamos bem no processo de mudança**. Reduzimos nossos produtos e nosso plano de negócios foi totalmente modificado em relação ao que foi elaborado no início do processo de incubação. A Innalogics atuou com foco no agronegócio para rastreabilidade bovina com tecnologia nacional o que acabou não sendo viável. **Houve uma mudança total, foram para outro segmento com módulo para implementos agrícolas e hoje não trabalham mais neste projeto. Atualmente atuamos em soluções de identificação por rádio frequência. Esse é o nosso maior produto/serviço, hoje**”.

A última empresa a ser analisada é a empresa Pandorga. Podemos identificar, na formulação de suas estratégias, a Escola do Aprendizado de Mintzberg (2000), pois há um processo constante de aprendizado nas suas interações organizacionais e na elaboração de suas estratégias. Cada projeto é uma forma diferenciada de gerir aptidões e habilidades, organogramas virtuais, que se compõem e decompõem a medida que um projeto é concluído. Isto está demonstrado quando o diretor Fábio fala que os “funcionários ficam alocados no cliente. São 14 funcionários. Cada equipe tem uma estrutura chamada parque operacional”. Outra declaração do mesmo respondente corrobora com esta temática:

“[...] temos hoje 2 níveis bem definidos e temos 2 níveis intermediários que não são delegados, são os líderes de equipe, ah ele é meu chefe.. não temos isto, temos o líderes de equipe que tem os mesmos cargos, mesmas atribuições não tem chefe, é um gerente de problemas. Temos o nível de diretoria e abaixo os colaboradores”.

Sendo assim, a forma de organização é *adhocrática*, profissional e descentralizada, configurando um ambiente flexível, características chaves da Escola do Aprendizado (MINTZBERG, 2000). Podemos verificar na Pandorga um sistema de valores diferentes representados pelos parceiros, técnicos e pesquisadores que interagem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais, cada um com sua contribuição. Todo este contexto traz um formato eclético, diferenciado, flexível e orgânico, com equipes formadas a partir das especializações que atendem necessidades de mercado.

Ainda, sobre a Pandorga, quando comenta sobre a estrutura organizacional, pode-se verificar a confusão em termos de configuração no comentário do diretor ao responder “horizontal, um pouco vertical com dois níveis de hierarquia..”. Desta forma, fica notório que a empresa não possui uma definição clara da estrutura, pois esta define as áreas fundamentais de responsabilidades, estabelece as linhas de comunicação e é desenvolvida de acordo com o tamanho da organização e a natureza de suas atividades, envolvendo toda uma análise de contexto, mercado e características dos seus funcionários e dirigentes. Sendo assim, fica claro a questão da permissividade e da flexibilidade na empresa, caracterizando-a como atinente à Escola do Aprendizado.

Já para a Escola Empreendedora (MINTZBERG, 2000) a empresa tem como características marcantes a organização maleável, conforme resposta do diretor Fábio que disse que “existe controle de fluxo dos processos, onde está cada processo, cada responsabilidade e através das saídas. É informal. É um controle mais de entrada e saídas” e “que os processos operacionais ficam dentro das equipes [...], nós não sabemos o que acontece em determinado cliente[...]”. Além disso, a característica da liderança intuitiva, da estratégia como visão e perspectiva reforça a natureza da Escola Empreendedora presente na empresa, como mostra a declaração do sócio Fábio:

“[...] não temos plano estratégico formalizado, mas a gente faz uma reunião anual, convocamos todos os colaboradores da empresa e apresentamos onde a gente vai, mas como vai chegar lá nós não sabemos, a gente sabe que a meta é esta, no decorrer do ano as ações e etapas realizadas serão de acordo com a postura. Não temos um dia onde a gente passe só definindo metas e etapas”.

Ainda sobre a questão estratégica da Escola Empreendedora, complementarmente, a empresa relata ter uma estratégia montada em reunião anual, de maneira não-metodológica, especificando apenas o necessário e sem ser mensurado e acompanhado de forma concreta e objetiva como fica claro na resposta do diretor da

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

empresa, reforçando a adaptabilidade e conseqüente relação com a escola já supra-citada:

“Não, formalmente definida em questões de documentação, em questão de longo prazo, nós fazemos reuniões anuais, onde definimos nossas metas, são coisas bem amplas, são definidas em gráficos e alguns documentos de TI, mas não temos um acompanhamento de X% foi concluído este mês ou X% no outro mês, temos objetivos não temos as metas e as coisas não estão definidas, sabemos que queremos chegar lá, mas como chegar lá não está definido”.

Sendo assim, há muitas discussões e possibilidades que podem ser aprofundadas a partir dessas realidades demonstradas.

6. Conclusões e proposições de pesquisa

Os resultados analisados mostraram que os objetivos propostos para este estudo foram alcançados, ou seja, foram analisados e identificados os diferentes processos de formação de estratégias nas empresas instaladas na incubadora de base tecnológica RAIAR – PUCRS. organizações.

As conclusões do presente estudo apontam que duas empresas possuem em seus processos de formulações de estratégias relações com a escola do Empreendedorismo de Mintzberg (2000), sendo que uma delas apresenta também relação com a escola do Aprendizado. Apenas uma empresa não apresentou relação com estas escolas, ou seja, seu processo de formulação de estratégias está mais relacionado com a escola do Posicionamento.

Primeiramente, na empresa Protótipos 3D há características no seu processo de formulação de estratégia na escola do posicionamento (MINTZBERG, 2000). Este cenário pode ser explicado devido à empresa estar em fase de estruturação e de formulação de sua estratégia, onde o processo básico de elaboração da estratégia é analítico, sistemático e deliberado (prescritivo), através da elaboração de um plano estratégico, onde é analisada a concorrência, o mercado, o perfil dos clientes e a área em que a empresa quer focar.

Já a empresa Innalogics, em seu processo de formulação de estratégia, encontra forte relação a escola Empreendedora de Mintzberg (2000), pois é uma empresa de pequeno porte que está no início de vida, a liderança é totalmente dominante (decisões são tomadas somente pelos dois sócios), encontra-se em processo de reformulação, onde as mudanças ocorrem de forma oportunista e revolucionária, além da característica

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

visionária e intuitiva do seu processo de formulação estratégica, ou seja, houve uma mudança total, saindo do segmento de módulos para implementos agrícolas e partindo para soluções de identificação por rádio frequência.

Por último, a empresa Pandorga, há uma conjunção da Escola do Aprendizado com a Escola Empreendedora, pois as suas características exaradas pelo respondente tornam a empresa passível de ser enquadrada nestas duas dimensões. Não há, portanto, uma só Escola que possa definir esta empresa, sendo pertinente estabelecermos um certo hibridismo, sendo esta uma “experimentação típica de empresas emergentes que tem que se valer de formas híbridas de configurar, formular e atuar para conseguirem crescer e até mesmo sobreviver” (WOOD JR, 2002). Desta forma, destaca-se, por exemplo a forma descentralizada do processo de tomada de decisão, caracterizando a Escola do Aprendizado, além da organização maleável, flexível e simples da Escola Empreendedora.

Em relação as Escolas de Mintzberg (2000), acontece o mesmo fenômeno do hibridismo, ou seja, a partir do levantamento realizado não conseguiu-se identificar nenhum padrão exato em relação a elas, entre estas naturezas distintas. O que se pode afirmar a partir do presente estudo é que as Escolas de Mintzberg (2000) tomadas isoladamente não podem trazer a totalidade de possibilidades de configurações, classificações e modelos existentes.

Desta forma, podemos verificar que as organizações estudadas se relacionam com distintas Escolas. Percebe-se que as empresas são geridas fundamentalmente por estruturas marcadas pela simbiose organizacional e não por uma realidade única, estando também aí uma oportunidade de pesquisa e estudo. Como limitações de pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, e pela limitação do número de empresas interessadas em participar do estudo, as conclusões desse trabalho não podem ser generalizadas.

Referências

- ANDREWS (1980) IN: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.;GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006
- ANPROTEC - **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?idpublicacao=199>. Acesso em junho 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski, DUARTE, André Luis Pereira. Estudo de caso: Abordagens estratégicas: um olhar sobre empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.65-74, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

CURY, Antônio. **Organização e Métodos. Perspectiva Comportamental & Abordagem Contingencial**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1991

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

INKPEN E CHOUDHURY (1995:313-323) IN: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-10, 1998.

INOVATES. **Tipos de Incubadoras**. Disponível em: <http://www.inovates.com.br/incubacao/tiposIncubadoras.php>. Acesso: junho 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia. **Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas – PNI**. Disponível em: <http://ftp.mct.gov.br/prog/empresa/pni/Default.htm>. Acesso: junho de 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006

NETTO, Antonio Valerio. **Estratégias competitivas para pequenas e médias empresas de base tecnológica**- 1 Ed; Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. Mai./Jun., pp. 79-91, 1990.

QUINN (1980) IN: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006

SANTOS, S. A., PEREIRA, H.J., Aglomerado de empresas de alta tecnologia: uma experiência de entrepreneurship. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, pp. 67-75, janeiro/março 1989.

WOOD JR. T. (coord.) **Mudança Organizacional**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ED. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2005.