

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MANUTENÇÃO DOS
EMPREENDIMENTOS GRADUADOS PELA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE
SANTA MARIA - RS**

**THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE MAINTENANCE OF THE
TECHNOLOGICAL INCUBATOR GRADUATES VENTURES OF SANTA MARIA-
RS**

Renan Kaizer dos Santos Roscoff, Deisi Viviani Becker, Maíra Nunes Piveta, Shaiane Caroline Kochhann, Maríndia Brachak dos Santos e Róger Pase Bresolin

RESUMO

Durante muitos anos, discutiu-se sobre a conceituação de estratégia e sobre sua aplicação. Enquanto os autores colaboravam quantitativamente para o número de teorias, cada estrategista organizacional tinha sua própria metodologia. Atualmente, os novos empreendimentos buscam nas incubadoras de empresas o apoio necessário à fase inicial do negócio, como a redução de custos e a elaboração de um Planejamento Estratégico. Nesse tipo de organização, cuja taxa de mortalidade se apresenta alta, o papel do planejamento torna-se um dos fatores críticos de sucesso. A presente pesquisa contou com o objetivo geral de analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. Por meio de um estudo de multicase, analisaram-se 4 das 21 empresas graduadas pela ITSM até o ano de 2012. Observou-se que as expectativas dos gestores dos empreendimentos participantes do processo de incubação não se apresentam tão realistas no que se refere ao impacto que a saída da incubadora representará para o negócio. É necessário que se formulem alternativas para que o impacto sofrido pelo enfrentamento do mercado não seja grande. O apoio de entidades como o SEBRAE pode ser considerado determinante na condução inicial dos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estratégia, Inovação.

ABSTRACT

For many years, discussed the concept of strategy and on its application. While the authors counted quantity for the number of theories, each organizational strategist had its own methodology. 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 multicase, 4 were analyzed of 21 companies ranked by ITSM until 2012. It was observed that the expectations of the managers of the enterprises participating in the incubation process are not so realistic with regard to the impact that the output of the incubator will be for business. It is necessary to formulate alternatives for the impact suffered by the confrontation of the market is not great. The support of entities like SEBRAE can be considered a determining factor in the conduct of business.

Keywords: 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 apenas como uma mera formalidade, mas sim como um meio que possibilita a sobrevivência e manutenção das empresas no mercado.

Durante muitos anos, discutiu-se sobre a conceituação de estratégia e sobre sua aplicação. Para Ito e Gimenez (2010), a construção de um paradigma a respeito do tema foi dificultada pela fragmentação das bases de desenvolvimento da Administração Estratégica. Enquanto os autores colaboravam quantitativamente para o número de teorias existentes, cada estrategista organizacional formulava a sua própria metodologia. O fato é que mesmo que não se tenha uma única corrente de pensamento, o processo estratégico tornou-se uma das atividades mais importantes de um gestor, e hoje é essencial para qualquer tipo e tamanho de negócio que busque o crescimento racional.

O Planejamento Estratégico exerce um importante papel quando aplicado em novos empreendimentos, principalmente quando se trata da sustentabilidade do negócio. Esta ferramenta se constitui como um fator crucial para todas as empresas, mas quando estamos tratando de novos empreendimentos, essa importância aumenta, fazendo com que a sua utilização se torne um dos fatores determinantes para o sucesso e crescimento planejado dos negócios. A economia global está se voltando de maneira significativa para o reconhecimento e incentivo aos novos negócios e é neste cenário que o empreendedorismo desponta. O termo, cada vez mais utilizado nas mídias e no meio econômico, ganhou notoriedade e está sendo muito discutido devido a sua capacidade de gerar oportunidades, recursos e inovação para a sociedade.

Como demonstrado nos resultados da Pesquisa GEM 2009 (IBPQ-SEBRAE), o Brasil já era o segundo país dentro do chamado G20 em estimativa 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 identifica-se uma oportunidade de mercado se sobressaem 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 o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Desta forma, sugere-se que aliada à figura do empreendedor, conhecido pela criatividade e habilidade inovadora, venha também a capacidade gerencial de executar as tarefas administrativas necessárias, entre elas a elaboração de um Planejamento Estratégico.

É necessário que os empreendedores possuam um sólido e consolidado planejamento para que as ideias possam vir a se tornar um negócio lucrativo. Pesquisas realizadas por reconhecidos órgãos governamentais apontam que os maiores índices de fechamento ocorrem nos primeiros anos de existência das empresas. Estas informações confirmam que a fragilidade das empresas encontra-se na consolidação inicial no mercado.

Com essa ideia de capacitação para ingresso no mercado é que surgem as Incubadoras Tecnológicas, que apoiam os novos empreendimentos de forma física, disponibilizando a infraestrutura, e também de maneira consultiva, com profissionais especialistas em diversas áreas pertinentes ao desenvolvimento das atividades empresariais. Como o próprio nome sugere, as empresas são “incubadas” para que possam amadurecer e, quando saírem, como

empresas graduadas possam enfrentar os desafios e obstáculos do mercado com uma força maior.

Conforme Dornelas (2001), na fase inicial dos negócios, o auxílio ao empreendedor no que diz respeito à prestação de consultorias que permitam que a empresa transponha a primeira barreira, a de sobreviver no mercado, são tão importantes quanto o auxílio financeiro. Surge então, a importância das Incubadoras Tecnológicas para essas novas empresas, que após graduadas demonstram uma capacidade superior de sobrevivência. As Incubadoras orientam os empresários e oferecem a oportunidade de ter um contato mais metodológico e menos empírico em relação à utilização de estratégias.

Ainda sobre o apoio aos novos negócios, Dornelas (2001) destaca a importância do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outras entidades para o empreendedorismo brasileiro, que alavancaram a atenção destinada ao assunto e a criação e manutenção de pequenas empresas. Anteriormente o acesso às informações era difícil e o auxílio aos pequenos empreendimentos praticamente inexistia, o SEBRAE surgiu então em meados da década de 1990 para prestar suporte e auxiliar na resolução de pequenos problemas que possa vir a atingir os pequenos negócios.

No mercado conservador de Santa Maria – RS, as empresas são constituídas em sua maioria como familiares. Dentro deste contexto em que existe uma grande homogeneidade de produtos e serviços, os diferenciais competitivos são tidos como determinantes para o sucesso ou insucesso de um novo empreendimento. Considerando esse contexto local, a Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria apresenta-se como um importante meio de fomento ao desenvolvimento econômico e científico para a cidade a partir do momento em que seleciona e apoia os novos empresários.

Assim, o grande desafio desses novos empreendimentos locais é utilizar de maneira adequada o planejamento estratégico, alinhando as estratégias de acordo com seus objetivos e metas. As empresas que são graduadas por Incubadoras Tecnológicas demonstram que existe uma congruência entre o incentivo empreendedor proporcionado pelo apoio e infraestrutura que elas oferecem e a utilização correta do Planejamento Estratégico, que é um processo único para cada tipo de organização (GEM, 2010).

Tendo em vista o tema relacionado ao Planejamento Estratégico, ao empreendedorismo e à inovação, a presente pesquisa teve 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 – RS na opinião de seus gestores?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de: analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS. Ainda, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: identificar o perfil dos empreendimentos graduados pesquisados; verificar a existência do Planejamento formal nas empresas graduadas e relacionar a capacidade de manutenção no mercado das empresas graduadas com a existência de estratégias formalizadas.

A importância dos estudos da atividade empreendedora justificam-se pela dificuldade de controle do ambiente externo e também pela relevância do conhecimento das ferramentas estratégicas para os novos negócios. Welch e Welch (2005, p.123) consideram que “a mudança é componente absolutamente fundamental dos negócios. Você precisa mudar, de preferência antes de ser forçado a mudar”.

Sendo assim, o presente estudo demonstra-se relevante para os empreendedores emergentes e para a comunidade empreendedora em geral da cidade de Santa Maria/RS, mediante a verificação do papel que o Planejamento Estratégico apresenta na efetiva capacidade

dos negócios de permanecerem sustentáveis e competitivos em um mercado cada vez mais inconstante.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento estratégico

A palavra estratégia é muito difundida e propagada no cotidiano dos gestores inseridos no ambiente organizacional e 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 gerentes 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. Na verdade, dificilmente as estratégias pretendidas conseguem se tornar realizadas. O resultado acaba sendo um pouco de cada uma delas, pois não se pode deixar de lado a adaptação a eventos inesperados, tão pouco deixar de seguir o rumo principal.

Segundo Oliveira (2011) o executivo deverá escolher determinado tipo de estratégia que esteja mais adequada, de acordo com sua capacitação e o objetivo estabelecido. Essa escolha pode ser feita de acordo com a situação da empresa, podendo estar voltada: para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Assim, as estratégias podem ser combinadas de forma que se aproveite cada oportunidade possível, utilizando a estratégia certa no momento certo.

Como pode-se constatar, com um vasto número de características e formas diferentes de interpretação, é difícil definir a estratégia em poucas palavras. Mesmo assim, as várias teorias possuem traços em comum. Toda ciência progride em direção à constituição de um paradigma e pode-se identificar na Administração Estratégica diferentes percursos nessa empreitada. Contudo, é possível estabelecer um sistema de pesquisa universal e dominante, adotando métodos indutivos e quantitativos, utilizando a matemática e a econometria como ferramentas de pesquisa (ITO; GIMENEZ, 2010).

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, Welch e Welch (2005, p.157) 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, vislumbrando o otimizado grau de interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada. De maneira geral, a atribuição da elaboração do planejamento é dada aos profissionais dos níveis mais altos da empresa, onde são formulados os objetivos e a seleção das estratégias (curso de ação).

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.

Ainda, complementarmente as ideias anteriores têm-se que a finalidade principal do Planejamento Estratégico em uma organização é prever, antever, estimar possíveis ações e acontecimentos de curto, médio e longo prazo, que favoreçam decisões estratégicas visando ao alcance dos resultados mais favoráveis nos negócios (LERNER, 2002). Desenvolver uma boa compreensão do ambiente da sua organização é importante para conceber modelos mais sólidos e competitivos. A análise constante do ambiente é agora mais importante que nunca, devido à crescente complexidade do panorama econômico (ex.: inovações tecnológicas) e a severas mudanças no mercado (ex.: turbulências econômicas).

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, etc.) 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).

Um modelo de negócios competitivo que faça sentido no ambiente de hoje pode estar datado ou até obsoleto já no dia de amanhã. Diante disto, se faz necessário um aprimoramento na compreensão do ambiente e também da sua evolução. Não se pode ainda ter certeza quanto ao futuro, devido às suas complexidades, incertezas e potenciais perturbações. Entretanto, pode-se desenvolver um número de hipóteses sobre o futuro para servir de direcionamento para os modelos de negócios do amanhã, usando suposições sobre como se desdobram forças do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas para desenvolver opções ou protótipos de modelos de negócios para o futuro (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. Ou seja, para quem está no começo da jornada do mundo dos negócios, será a manifestação do empreendedorismo (SAPIRO; CHIAVENATO, 2010).

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 Dornelas (2001, p.39), 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”. Na percepção de Sapiro e Chiavenato (2010), o empreendedor configura-se na pessoa que dá início ou gerencia um empreendimento ou negócio para colocar em prática uma ideia ou um projeto pessoal, tomando muitas vezes para si os riscos e as responsabilidades inerentes desta ação procurando inovar de forma constante.

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 dos países, onde os empreendedores que iniciaram o seu negócio por vislumbrarem uma oportunidade no mercado tem maiores chances de sobreviver. Em compensação, há pessoas que empreendem como única opção, ou seja, pela falta de melhor alternativa profissional. São os chamados empreendedores por necessidade. 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, isto justifica-se 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. É uma ferramenta que precisa ser elaborada com base em dados reais e fidedignos e que deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que busque prosperar no mercado, não sendo desenvolvida e utilizada somente com a finalidade de requisito para obtenção de crédito.

Finalmente, o plano de negócios constitui-se em um documento que necessita avaliar não somente o aspecto financeiro da empresa, mas também documentar os objetivos da mesma bem como, aonde ela pretende chegar e quais ações tomará para alcançar esses objetivos e metas buscando desta forma reduzir o número de negócios que encerram as atividades precocemente, entrando para os indicadores de mortalidade empresarial.

2.2.1 Incubadoras de empresas

O Brasil se encontra em um momento econômico e sociocultural no qual existem diversas oportunidades de negócios distribuídas nas mais diversas áreas de atuação da sociedade. Juntamente com essas oportunidades, cresceram os meios e formas de apoio às novas empresas. Uma dessas formas de apoio, existente em diversos países e já muito presente no Brasil, são as Incubadoras de empresas, entidades que possuem papel fundamental para o desenvolvimento inicial dos novos negócios.

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 acima, Calbino e Paula (2010) afirmam que, as incubadoras, em sua maioria, são órgãos ligados às diversas 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. Desta forma, as Incubadoras oferecem, além de assessorias de gestão técnica e empresarial, serviços compartilhados como

laboratórios, internet, luz, segurança e demais componentes de infraestrutura necessários para o desenvolvimento e condução das atividades empresariais.

Os benefícios estruturais se constituem em um importante auxílio à fase nascente dos negócios, pois poupam as novas empresas dos altos custos impostos pelo mercado desde o estágio inicial. A empresa incubada não encontrará fora da Incubadora as facilidades existentes no interior dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada e sinérgica. Por isso, a taxa de mortalidade das empresas incubadas apresenta-se muito menor que a das micro e pequenas empresas em geral (DORNELAS, 2001).

A Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) é mais do que um projeto de extensão do Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, é um polo de empreendedorismo da região central do Rio Grande do Sul, tendo como princípio estimular a capacidade empreendedora, transformar ideias e projetos em negócios, tendo como objetivo permanente a formação de uma mentalidade empresarial inovadora e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região central do estado. Os objetivos delimitados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM) são:

- Atuar como elo entre a Universidade e o mercado;
- Oportunizar a criação de novos negócios intensivos em tecnologia;
- Criar oportunidades para o surgimento de novos empreendedores;
- Estimular o comportamento empreendedor da comunidade universitária;
- Capacitar empreendedores quanto à gestão de negócios;
- Oferecer condições para o desenvolvimento de novas tecnologias;
- Contribuir com o desenvolvimento regional sustentável por meio do incentivo a criação de novas empresas, produtos e empregos;

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.

2.3 Inovação

A inovação deve ser considerada como um processo: o que significa atividades regulares e com certo grau de previsibilidade, em detrimento das concepções ortodoxas, que as abordam de modo fortuito. A partir destas novas concepções, busca-se demonstrar a importância da inovação como resposta à pressão competitiva com a qual as empresas se defrontam. Este estímulo à constante melhoria do desempenho empresarial, em face às pressões competitivas, justifica os níveis de crescimento sem precedentes da economia capitalista, destacando a inovação como a sua força motriz (BAUMOL, 2002 apud OLIVEIRA et al., 2009).

Por trás de toda inovação, existe o fator essencial humano, que a torna um processo não linear muitas vezes impulsionado pelo acaso. Mas 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).

O tema Inovação vem se tornando o foco de discussões nas empresas e vem recebendo destaque como uma das principais estratégias para garantir sua sustentabilidade por meio da geração de vantagem competitiva duradoura. Existem diversas evidências de que os resultados alcançados por empresas que investem em inovação são positivos, e cada vez mais são definidas e aplicadas políticas públicas de incentivo às atividades inovadoras.

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 realiza inovações em produtos e processos. Entretanto, este seleto grupo é responsável por aproximadamente um terço do faturamento industrial no Brasil, além de cobrarem preços mais altos, oferecerem salários acima da média e exportarem mais (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2011).

No entanto, ainda que os empresários tenham cada vez mais acesso às informações e que os argumentos sobre a importância da inovação sejam mais do que convincentes, o simples desejo de tornar a empresa inovadora é insuficiente. Na maioria dos casos, a opção por investir em inovação surge a partir do momento em que alguma ameaça se apresenta para a empresa, como mudanças inesperadas nas necessidades dos consumidores, obsolescência tecnológica e o surgimento de novos competidores.

Dentre os principais fatores tidos 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).

O Planejamento Estratégico da inovação consiste na definição de estratégia e planos para que a empresa possa alcançar seus objetivos em relação à inovação, tendo como resultado a definição de uma visão inovadora e os passos necessários para alcançá-la. Nesta etapa, é necessário fazer uma análise da importância da inovação para o negócio, desdobrando o planejamento corporativo e definindo a plataforma tecnológica da empresa (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2011).

Apesar da importância da 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. Diversos autores já comprovaram esta complexidade ao mostrar que 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 Metodologia

Para o alcance dos objetivos e das informações necessárias, este trabalho utiliza um método qualitativo de pesquisa. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e

compreensão do problema. Através desse tipo de pesquisa, pode-se definir o problema e desenvolver uma abordagem, sendo apropriada em situações de incerteza, quando os resultados podem diferir das expectativas (GIL, 2002). Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória. Essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito (HAIR et al., 2005).

A população ou comunidade estudada é composta pelas 21 empresas graduadas na Incubadora Tecnológica localizada no campus da Universidade Federal de Santa Maria – RS. Da população, pode-se retirar uma amostra, que é um subconjunto não vazio que fornece as informações cruciais sobre toda a população (LAKATOS; MARCONI, 2003). Na presente pesquisa, foi realizada uma amostra não probabilística por conveniência, sem critérios e rigores estatísticos. A amostra não probabilística por conveniência é bastante utilizada em pesquisas exploratórias, mas não permite generalizações (WALPOLE, 2009). Dessa forma, o estudo é composto por 4 das 21 empresas graduadas pela ITSM até o ano de 2012, escolhidas pela facilidade de acesso às informações relatadas por seus gestores e pela proximidade geográfica observada.

Quanto aos procedimentos técnicos, as informações foram obtidas através do questionamento dos entrevistados, configurando-se em um estudo de multicase, que é utilizado quando a pesquisa envolve entrevistas com um número específico de pessoas, mas não se permitindo chegar a uma generalização, apenas a um estudo de casos simultâneos pertencentes a um mesmo conjunto (VERGARA, 2012).

Foram realizadas entrevistas com representantes das empresas graduadas escolhidas, de preferência o principal fundador/gestor de cada uma delas, sendo, portanto, 4 entrevistados. As entrevistas foram conduzidas por telefone e Internet, por um questionário enviado por intermédio de um endereço eletrônico. Segundo Malhotra (2005), o levantamento de campo é fácil, confiável e simples. Além disso, os questionários são relativamente simples de aplicar, podendo conter perguntas com alternativas predeterminadas, reduzindo a variabilidade de resultados. Assim, as respostas tornam-se mais confiáveis, simplificando análise e interpretação dos dados.

Inicialmente, entrou-se em contato com o professor coordenador da Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria – RS, a fim de se obter os contatos (e-mail, telefone, endereço) dos empreendimentos já graduados, que estão geograficamente esparsos. Posteriormente, de posse da localização e contato das empresas graduadas, prosseguiu-se com a aplicação do questionário via e-mail e ligações telefônicas. Cabe salientar que as entrevistas se deram com os gestores das empresas Plural Consultoria em Planejamento Territorial, Megatecnologia (“Megasoftware” quando incubada), Baristo e BVM Máquinas Automáticas (mesmos sócios da Baristo Máquinas e Serviços Ltda.).

O questionário buscou identificar o perfil dos empreendimentos, verificação da existência de um planejamento formal e levantamento das ferramentas utilizadas pelas empresas graduadas para serem sustentáveis e competitivas perante o mercado. Sendo assim, o questionário constitui-se de 39 perguntas, mescladas entre opções de respostas abertas ou fechadas. Algumas das perguntas fechadas (24 a 32) foram desenvolvidas segundo a escala Likert de 5 pontos e foram tabuladas utilizando um programa *online* de estruturação de questionários e processamento de dados denominado *Google Docs*, que organiza os resultados em uma planilha. Sendo assim, na análise dos resultados, foram relacionados a capacidade de manutenção no mercado das empresas graduadas com a existência de ferramentas estratégicas formalizadas na percepção de seus gestores.

4 Análise dos Resultados

Neste item serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os gestores/fundadores das seguintes empresas: Plural Consultoria em Planejamento Territorial,

Megatecnologia, Baristo e BVM. Todas elas são graduadas pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria, porém em épocas diferentes.

4.1 Perfil dos empreendimentos graduados

A primeira das empresas pesquisadas foi a Plural Consultoria em Planejamento Territorial. A mesma iniciou suas atividades na incubadora no ano de 2007 e foi graduada no ano de 2011, ela atua no ramo de serviços, tendo como principal serviço o planejamento urbano. A atuação se dá em todo o estado do Rio Grande do Sul, estando na faixa de duração de 5 a 7 anos até o momento da pesquisa (2012).

Na sequência, pesquisou-se junto ao responsável a empresa Megatecnologia, que ficou incubada no período que compreendeu os anos de 2003 e 2007, se configurando na empresa mais antiga do estudo. O principal produto que ela oferece são os *softwares* BPMs¹ (*Business Process Management Software*), portanto atuando no ramo de tecnologia e atendendo a cidade de Santa Maria apenas. O negócio já é mantido há mais de 7 anos em atividade na referida cidade.

A seguir, buscaram-se informações a respeito da empresa Baristo, que 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. E, também a respeito da empresa BVM Máquinas Automáticas, dos mesmos gestores da Baristo, pertence ao ramo de varejo, oferecendo principalmente máquinas automáticas de café, também atuando em todo o estado. Ambas as empresas participaram da incubadora entre 2008 e 2010, estando na faixa de duração até o momento da pesquisa de 3 a 5 anos.

Os gestores das empresas citadas 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). Todos os pesquisados afirmaram existirem produtos concorrentes ou substitutos no mercado em que atuam. Os gestores também foram perguntados 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 montar o seu próprio negócio.

A seguir, questionou-se se as empresas haviam realizado algum tipo de inovação, melhorias ou modificações em seus produtos com relação à fase de incubação. Somente os representantes da Plural Consultoria em Planejamento Territorial afirmam não ter realizado nenhum tipo de inovação desde então. As demais empresas afirmaram ter feito inovações nos produtos desde a fase de incubação.

Dando-se continuidade à condução das entrevistas, se indagou quantas pessoas faziam parte das empresas durante a fase de incubação e quantos postos de trabalho são ocupados atualmente. Como pode ser observado na Tabela 1 a seguir, verifica-se uma diferença com relação ao número de pessoas que trabalhavam na empresa durante a incubação e o número de pessoas que fazem parte das mesmas atualmente.

	Nº de pessoas na empresa durante a incubação	Nº de pessoas na empresa atualmente (2012)
Plural Consultoria	3	3
Megatecnologia	10	8
Baristo	6	14

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

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

Através da visualização da tabela é possível notar que a empresa Plural Consultoria, a mais recente das empresas graduadas pesquisadas, manteve o número de pessoas integrantes desde a fase de incubação. A empresa Megatecnologia, a mais antiga das graduadas pesquisadas, apresentou uma redução nos postos de trabalho desde a fase de incubação, há cerca de 5 anos atrás. Por outro lado, a Baristo e a BVM, graduadas em 2010, cresceram em número de pessoas atuantes nas atividades da empresa.

Como pôde ser constatado, todas as empresas continuam no mesmo setor desde a incubação, com exceção da BVM. Logo após, os gestores foram questionados sobre a capacitação dos colaboradores na fase atual de suas empresas. Todos afirmaram que as pessoas integrantes de suas empresas realizam capacitações, apenas diferenciando-se com relação à periodicidade com que estas capacitações acontecem. Somente uma das empresas, a Plural Consultoria, promove 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 afirmaram possuir formalmente o documento em suas organizações apresentando ainda uma missão, uma visão e valores definidos também de maneira formal. Com relação ao período em que ocorreu esta formalização, houve divergência apenas em relação à empresa Baristo, que realizou a formalização de seu Planejamento Estratégico somente após a fase incubação. No que diz respeito ao desenvolvimento desse planejamento, os gestores da Plural Consultoria e da Megatecnologia disseram ter desenvolvido o Planejamento Estratégico com ajuda profissional, enquanto os planejamentos das empresas Baristo e BVM teriam sido desenvolvidos somente pelos integrantes da empresa.

Outro questionamento feito foi a respeito da realização ou não de pesquisas de mercado. Diante disto, observou-se que todas as empresas já haviam realizado pesquisas apenas diferenciando-se no que diz respeito ao período em que foram realizadas. A Plural Consultoria e a Megatecnologia realizaram pesquisa de mercado durante a incubação, já a Baristo e a BVM a fizeram após o encerramento do período de participação na incubadora.

Avaliou-se a opinião dos gestores sobre a importância de um Planejamento Estratégico formalizado para a manutenção da empresa e todos afirmaram ser um dos fatores responsáveis pela manutenção dos seus negócios no mercado. Além disso, os mesmos também foram questionados a respeito dos seus objetivos para os próximos anos. Os gestores das empresas BVM e Plural Consultoria ainda buscam consolidação no mercado, enquanto os da Megatecnologia e Baristo já pensam em expandir os negócios para outras localidades.

Quando questionados sobre qual dos aspectos foi mais importante no papel que a incubadora exerceu para os negócios, os integrantes da Plural Consultoria e Baristo afirmaram que foi o espaço físico, devido à grande redução de custos proporcionada enquanto as empresas estavam participando desse processo. Já para a Megatecnologia e a BVM, o aspecto mais decisivo na opinião de seus gestores foi a consultoria em gestão, ou seja, uma questão ligada aos conhecimentos específicos de gestão e não aos custos de manutenção.

Com relação à importância que os empresários atribuem em possuir em seus empreendimentos um planejamento formalizado, todos concordam que este deve existir de

forma clara e formal. Além disso, com exceção dos integrantes da BVM 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.

Buscou-se ainda, saber na opinião dos gestores, qual a percepção destes a respeito do acesso ao crédito para as novas empresas. Todos os respondentes, com exceção dos representantes da BVM, 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 lançou-se 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.

Com relação à importância de se realizar pesquisas de mercado para diagnosticar as alterações do mercado e possíveis problemas nas vendas, foi unânime entre os gestores entrevistados a atribuição de um alto grau de impacto sobre seus negócios. Os empresários da Plural Consultoria e da Megatecnologia concordaram totalmente quando questionados sobre a importância da participação na Incubadora Tecnológica para a definição de estratégias empresariais. Já a Baristo e a BVM não acreditam 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 da Plural Consultoria e da Baristo, a fase de incubação não preparou adequadamente seus empreendimentos para o enfrentamento do mercado. Para os representantes da Plural, houve pouco suporte na área contábil, já para os empresários da Baristo, 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 da Megatecnologia e da BVM, 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 a seguir:

Baristo	Acesso à mão-de-obra qualificada oriunda do meio acadêmico; Baixo custo de permanência no ambiente de incubação; Contato constante com as demais empresas.
BVM	Troca de experiências proporcionada pelo contato com outras empresas incubadas.

Megatecnologia	<i>Networking</i> e consultoria em gestão.
Plural Consultoria	“Marketing” (visibilidade) gerado através da participação na incubadora.

Quadro 1- Atividades de alavancagem apontadas.

Os empresários das empresas graduadas pesquisadas também foram questionados sobre atividades consideradas por eles deficitárias oferecidas pela incubadora durante o período em que estiveram presentes na mesma. Neste quesito, os representantes da Plural apontaram como atividade deficitária a consultoria em contabilidade e gestão oferecida. Já na opinião dos empresários da Megatecnologia, não havia nada de deficitário que pudesse ser identificado e apontado 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 Baristo 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 BVM, a atividade tida pelos respondentes como deficitária durante a fase de incubação é a 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 então apurar a opinião dos empresários das graduadas a respeito da existência de políticas públicas de apoio à abertura de novos negócios. Neste sentido, todos os empresários dos empreendimentos pesquisados afirmaram conhecer algum tipo de política pública de incentivo aos empreendedores na abertura de novos negócios. De acordo com Dornelas (2001), 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.

Segundo a Plural Consultoria, 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 opinião dos integrantes da Megatecnologia, 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 da Baristo e da BVM não identificaram qualquer tipo de dificuldade de acesso aos programas públicos de incentivo ao empreendedorismo. Os integrantes da Baristo 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 BVM 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

Somente a atitude de colocar a ideia em prática não é suficiente. Quem deseja iniciar um negócio também precisará de capacitações em gestão para que possa conduzir sua empresa de maneira eficiente (SAPIRO; CHIAVENATO, 2010). A participação em uma incubadora de empresas pode ser um 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 Baristo, 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 Plural Consultoria afirmaram que encontraram as informações necessárias por meio de contatos da área de planejamento territorial.

Os integrantes da Megatecnologia, graduados em ciência 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 BVM, seus gestores acreditam ser necessária uma formação continuada em negócios para exercer com êxito suas atividades. Para eles, 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

Por fim, os gestores foram questionados a respeito das expectativas e dos resultados da participação na incubadora e se essas expectativas foram atingidas ou superadas. Para Dornelas (2010), 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.

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 Plural Consultoria, bem como os integrantes da Megatecnologia, buscavam uma melhor preparação para o mercado efetivo e afirmaram ter atingido este objetivo. Já a BVM, 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 Baristo 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.

5 Conclusão

Neste estudo, procurou-se compreender o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria, por intermédio da identificação do perfil dos empreendimentos, da verificação da existência do planejamento formal nas empresas pesquisadas, a influência que um ambiente de incubação empresarial, como a Incubadora Tecnológica de Santa Maria, exerce sobre os novos negócios e também tentando-se entender a relação destes fatores com a manutenção no mercado das novas empresas que possuem de forma geral, uma alta taxa de mortalidade.

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.

Ainda, 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.

Finalmente, 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. 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

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.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

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

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Teorias gerais e as explanadas fundamentais da administração estratégica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

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

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo, SP: Pearson, 2005.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

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.

SAPIRO, A.; CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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.