

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**ELEMENTOS POTENCIALIZADORES NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NUMA  
INCUBADORA DE EMPRESAS: um estudo exploratório no Centro Regional de  
Inovação e Transferência de Tecnologia da UFJF**

Daniele Cristina de Almeida

Juiz de Fora  
2017

Daniele Cristina de Almeida

**ELEMENTOS POTENCIALIZADORES NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NUMA  
INCUBADORA DE EMPRESAS: um estudo exploratório no Centro Regional de  
Inovação e Transferência de Tecnologia da UFJF**

Trabalho de conclusão de curso realizado pela acadêmica Daniele Cristina de Almeida ao Bacharelado em Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito final para a obtenção da graduação em Administração.

**ORIENTADOR**  
Prof. Ricardo, Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.

Juiz de Fora  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço ao querido Professor Ricardo Mendonça, por toda contribuição e dedicação durante o processo de elaboração deste trabalho. Obrigada por sua extrema boa vontade e paciência em me orientar. Os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos compartilhados e toda dedicação em nos tornar grandes profissionais.

Agradeço também aos familiares e amigos de faculdade que sempre estiveram ao meu lado, me dando força e incentivo. Obrigada por estarem comigo durante essa longa caminhada, na qual não faltaram momentos de diversão e aprendizado.

## **DEDICATÓRIA**

**A toda a minha família, pelo amor e incentivo para que eu consiga alcançar meus objetivos.**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Daniele Cristina de Almeida

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## **ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao terceiro dia do mês de julho de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de DANIELE CRISTINA DE ALMEIDA, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201226008, intitulado **ELEMENTOS POTENCIALIZADORES NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NUMA INCUBADORA DE EMPRESAS: um estudo exploratório no Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFJF**. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente \_\_\_\_\_ . Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03 de julho de 2017.

---

Prof. Ricardo Rodrigues S. de Mendonça; M.Sc.  
**Orientador**

---

Prof. José Humberto Viana Lima Júnior; D.Sc.

---

Prof. Danilo Sampaio de Oliveira; D.Sc.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Estratégias Genéricas.....	17
---------------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Distribuição das Questões por Abordagem Analisada .....	45
Tabela 2 – Escores Atribuídos ao Respondente.....	58



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico Radar.....	47
Gráfico 2 – Avaliação do Respondente.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Correlação entre as Escolas e as Abordagens do Modelo.....	45
Quadro 2: Aplicação do Redutor.....	47

## RESUMO

O presente estudo disserta sobre os aspectos que influenciam o processo de formação da estratégia na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, vinculada ao Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, envolveu a busca por possíveis correlações com algumas das escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg et al (2010), para que e a partir disso, fosse possível inclusive, sugerir a possibilidade de ampliação do escopo de atuação da incubadora em questão. Nestes termos, foi realizado um estudo de caso visando à obtenção de informações acerca do perfil de estratégia adotado, através de entrevista realizada com o gestor, que por sua vez, culminou com a aplicação de um instrumento para avaliação estratégica de organizações. Por fim, concluída a tabulação e análise dos dados coletados, foi possível identificar que aquela unidade apresenta elementos potencializadores, na formação de suas estratégias compatíveis com as premissas da Escola Ambiental. Por fim, cabe mencionar, no entanto, e, ainda assim, que não se pode identificar elementos de concordância da organização, no que tange à possibilidade da ampliação no seu escopo de atuação.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 SÍNTESE DAS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO SELECIONADAS PARA O ESTUDO.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Escola Empreendedora.....	21
2.2.2 Escola do Aprendizado .....	23
2.2.3 Escola Ambiental .....	24
2.2.4 Escola do Poder.....	26
2.2.5 Escola Cultural.....	27
2.2.6 Escola do Planejamento .....	28
<b>2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS FONTES DE CONVERSÃO E TRANSMISSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 PROCESSOS DE INCUBAÇÃO DE EMPRESA .....</b>	<b>37</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4. O CASO EM ESTUDO .....</b>	<b>48</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente tem-se tornado cada vez mais comum o tema empreendedorismo no âmbito acadêmico, com a influência e apoio para criação de startups<sup>3</sup>, fomentos ao desenvolvimento de novos produtos, técnicas de gestão e preparação para o mercado. Porém, pelo fato da grande concorrência mercadológica, e do alto custo de se manter um empreendimento, esses idealizadores de novos negócios enfrentam grandes dificuldades para iniciar e se manter competitivos frente aos concorrentes.

Para isso, vê-se como muito importante, a função das incubadoras de empresas, assumindo papel de responsável pelo fomento ao empreendedorismo, auxiliando na gestão das empresas incubadas, com todo suporte de infraestrutura, além de qualificação e profissionalização dos gestores, por meio da capacitação oferecida por especialistas e professores, vinculados à Universidade, nas mais diferentes áreas do conhecimento humano.

Estima-se, então, que a opção pela incubação reflete diretamente na estratégia empresarial, na qual a escolha por esse investimento deve estar alinhada à visão do negócio, a busca por desenvolver e aprimorar novas soluções para, no tempo necessário, estar capacitada para enfrentar o mercado e a concorrência em condições de competição, além da possibilidade de desenvolver seu melhor método de gestão e criação dos produtos.

Justamente pelo fato da capacitação e da experimentação na gestão das micro e pequenas empresas incubadas, constrói-se uma forte gestão do conhecimento, por meio da qual, é possível tecer uma rede de relacionamentos entre as empresas, capaz de gerar e compartilhar dados e informações que, ao longo do tempo, se tornam conhecimento para a utilização por parte de todos os elos, fato este que pode contribuir para reduzir custos, tempo e evitar gargalos, além do que, a gestão do conhecimento se dá principalmente pela capacitação oferecida aos incubados.

O CRITT - Centro Regional de Inovação e Transferência Tecnológica é a incubadora de empresas de base tecnológica, da Universidade Federal de Juiz de Fora, e oferece aos empreendedores, com projetos inovadores, especificamente no recorte do desenvolvimento tecnológico, a possibilidade de, a partir do auxílio de especialistas e professores, aprimorar suas ideias, adquirir know-how<sup>4</sup> e, paralelamente, desenvolver seus negócios, capacitando-os assim, para enfrentar as dificuldades do mercado.

---

<sup>3</sup> Organizações no início de sua carreira, que buscam por atividades inovadoras no mercado.

<sup>4</sup> Saber como. Conjunto de conhecimentos adquiridos por organizações.

Assim, o trabalho em questão tem por objetivo a realização de um estudo sobre a incubadora do CRITT - Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como órgão difusor de conhecimento para as empresas incubadas e investigar e explorar a possibilidade de abrangência do foco tecnológico existente, uma vez que sua atuação nada mais é do que uma fonte de oportunidades aos empreendedores e poderia atingir diversos segmentos. Espera-se que o estudo venha a contribuir para o CRITT, uma vez que busca a possibilidade de ampliar seus esforços de trabalho.

O estudo está delimitado ao esforço da acadêmica, como ex-bolsista da área de Incubação de empresas do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Juiz de Fora, entre o período de fevereiro de 2014 a outubro de 2014, como uma análise pontual de uma unidade geradora de conhecimento dentro dos limites da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo este requisito final para a disciplina TCC visando à obtenção da graduação em Administração.

Por fim, o documento em questão é constituído por cinco capítulos, estruturados da seguinte maneira:

O primeiro é composto pela sua introdução, na qual busca identificar o tema a ser estudado ao longo do projeto. No seguinte capítulo construiu-se o referencial teórico, que em síntese representa a construção da chamada moldura teórica do trabalho, que para sua construção lançar-se mão de literaturas pontuais, para que assim se possa construir os elementos capazes, portanto, de embasar o presente projeto sobre o aspecto acadêmico, referencial onde são tratadas questões acerca da estratégia empresarial, gestão do conhecimento e uma síntese sobre o tema incubação de empresas. O terceiro capítulo expõe as linhas metodológicas inicialmente idealizadas para suportar a realização do processo de investigação que este projeto pressupõe. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso realizado no CRITT – Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia. Em seu quinto e último capítulo, o estudo traz algumas considerações finais sobre o estudo realizado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aspectos Conceituais sobre Estratégia

Ao longo dos anos, a temática que envolve a estratégia aplicada ao espaço de gestão passou a ser essencial às organizações, uma vez que sua aplicação pode contribuir para com a aquisição de atributos capazes de potencializar a aquisição de vantagens de ordem concorrencial. Assim, gerir uma organização em um ambiente com cada vez mais concorrentes não é uma tarefa das mais simples, com isso, a estratégia empresarial deve estar alinhada à visão do negócio, se desenvolvendo e se aprimorando, para que a organização esteja capacitada para enfrentar o mercado. Segundo Porter (1992, p. 1) estratégia representa a busca de uma posição competitiva favorável em uma industrial. “[...] *À arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria.*”

Para Ghemawat (2012), o termo estratégia retoma os antigos gregos que o usavam para designar o magistrado chefe e, através dos tempos, tal palavra continuou sendo ligada a aspectos militares. Apenas na Segunda Revolução Industrial foi relacionada a um conceito comercial, utilizado para moldar o mercado e influenciar o ambiente. Com a Segunda Guerra Mundial, houve um estímulo ao pensamento estratégico, uma vez que aguçou problemas de alocação de recursos escassos por toda a economia. A utilização do chamado pensamento estratégico na guerra impulsionou o desenvolvimento de novas ferramentas, como também a orientação nas decisões aplicáveis aos espaços gerenciais das organizações.

De acordo com Certo e Peter (2005), o conceito sobre estratégia já foi alterado e, muito provavelmente, ainda o será por diversas vezes. Mas ainda assim, é adotado por inúmeras organizações, as quais buscam se beneficiar com a sua aplicabilidade.

Segundo Wright et al, (2011):

[...] estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Ainda, segundo os autores a estratégia baseia-se em uma série de passos inter-relacionados que a organização deve realizar: Analisar oportunidades e ameaças no ambiente externo; Analisar pontos fortes e fracos no ambiente interno; Estabelecer a missão e os objetivos da organização; Estabelecer estratégias combinando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; Implementar e Controlar a fim de assegurar que os objetivos sejam alcançados (WRIGHT et al, 2011, p. 24).

Assim, de acordo com o que foi proposto por Wright et al (2011), pode-se perceber que o fato da alta gerência avaliar os ambientes da organização faz com que consiga identificar as demandas e necessidades das múltiplas partes interessadas e, paralelamente, realizar esforços adicionais no sentido de tentar atendê-las, se possível em sua plenitude. Na mesma vertente estão Ansoff e McDonnell (2009), que também citam o papel da alta gerência para conduzir a organização na busca pela tomada de decisão acertada.

Segundo eles:

Estratégia se baseia em um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar uma organização. Para os autores existem quatro tipos de regras: Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro são medidos; Regras para o desenvolvimento da organização com seu ambiente externo; Regras para os processos internos e Regras pelas quais a empresa irá conduzir os processos diários, são as chamadas de políticas operacionais (ANSOFF e Mc DONNELL, 2009, p.70)

Ainda, segundo aqueles autores, a estratégia possui características peculiares, sendo assim, fugaz e abstrata, uma vez que não gera ação imediata na organização e, em muitas das vezes se traduz em um processo dispendioso, tanto nos gastos quanto no tempo para sua formulação. Ainda assim e, de acordo com a percepção dos autores, ela pode ser definida como um conceito sistêmico capaz de oferecer coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa. Para Wright et al (2011), as estratégias devem mesmo ser de longo prazo, algo entre anos e décadas, uma vez que são orientadas para o futuro e, desta forma, a estratégia necessita de comprometimento da organização, uma vez que envolve a alocação de diversos tipos de recurso.

Já na percepção de Hamel e Prahalad (1995), as organizações necessitam de uma arquitetura estratégica, para a qual a gerência deve ter o conhecimento sobre quais benefícios e funcionalidades novas serão entregues a seus clientes no futuro, e assim, saber o que será necessário para criá-las e como deverá ser sua interação com os clientes para que cheguem até eles. Ainda para aqueles autores, a estratégia não necessariamente é composta por um plano detalhado, ela identifica as capacidades organizacionais a serem construídas, mas não necessariamente detalha como devem ser construídas. A estratégia define o que precisa ser feito neste exato momento para interceptar o futuro, identifica as competências necessárias a serem adquiridas e, com base nesta linha de raciocínio, pode ser interpretada como um elo, capaz de estabelecer possíveis vínculos entre o presente e o futuro. Com isso, compactuam com o pensamento de Wright et al (2011) de que as estratégias são orientadas ao futuro, sendo algo de longa duração. Assim, ainda para Hamel e Prahalad (1995, p. 125) “*estrutura*



*estratégica é um mapa de alto nível das estradas interestaduais, não um mapa detalhado das ruas da cidade. É suficientemente específico para oferecer uma noção geral de direção, mas não detalha cada ruazinha lateral”.*

Já para Porter (1992), a escolha de uma estratégia se baseia em duas questões principais, primeiramente na atratividade, no que se refere à rentabilidade em longo prazo, e fatores que a determinam. A segunda questão a qual uma estratégia deve se basear é na posição competitiva da organização, em sua arena de competição, uma vez que esta tende a determinar se sua rentabilidade está abaixo ou acima da média. A partir da posição competitiva, Porter (1992), identifica que existem dois tipos de estratégias competitivas com as quais uma organização pode lidar, sendo elas: excelência em custos ou competência única, as quais advêm da própria habilidade da organização de realizar a escolha adequada às suas capacidades. Segundo Porter (1992, p.2), a vantagem competitiva: *“Surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”*. Essas vantagens, alinhadas ao escopo da organização, e a busca pelo desempenho elevado, levam-na às chamadas estratégias genéricas, excelência em custos, competências únicas e foco. Ainda segundo ele:

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. (PORTER, 1992, p.10).

Ainda para o autor em questão, a primeira estratégia genérica, a de excelência em custo, é a busca pela redução do custo de uma indústria, o que pode ser traduzido em retornos maiores, contudo, para tal, é necessário que a organização não ignore as bases de diferenciação. Para Porter (1992, p. 11) *“Se o seu produto não é considerado compatível ou aceitável pelos seus compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo de seus concorrentes para ganhar venda”*. E, com isso, o que era para ser uma vantagem, pode acabar anulando seus benefícios. A chamada excelência em custo é a capacidade da organização de angariar custos de fabricação que podem ser considerados como extremamente baixos tornando-se assim intangível a seus concorrentes, para que assim consigam atingir vantagens competitivas através da minimização de suas margens comerciais e também garantindo uma elevada capacidade de produção, pois com preço de venda baixo, a organização pode ampliar seus ganhos através da escala de produção, uma vez que, a vantagem competitiva reside no fato de a organização trabalhar com preços bem baixos, praticados sobre produtos demandados em alta escala pelos consumidores.

Já no que tange a estratégia por competências únicas, a organização deve selecionar produtos que sejam de muita relevância para seus compradores, e se destacar por eles, ou seja, se diferenciar de seus concorrentes, contudo, deve se preocupar com o custo de tal diferenciação, pois, para Porter (1992, p. 12), “Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única”. A terceira e última estratégia é o foco, onde a organização direciona seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação, buscando atender segmentos estreitos, assim, tal estratégia envolve selecionar um dado segmento, determinado grupo de clientes ou determinada linha de produtos e se voltar totalmente no sentido de procurar atendê-lo, ou seja, busca se especializar neste segmento ou produto e se tornar superior frente a outras organizações. Nesta estratégia, a organização terá vantagem competitiva em seu segmento alvo, embora não a tenha no mercado geral. Com tal estratégia, a organização consegue, em certa medida, alcançar as outras duas vertentes, em custo, pois direcionando seus esforços, consegue trabalhar melhores preços, além da diferenciação, aonde irá buscar ser a única, só que em um dado setor.

Assim, para Porter (1992), a combinação das vantagens competitivas com o escopo da organização, ou seja, a gama de segmentos da organização, levam às estratégias genéricas para assim chegar a um desempenho acima da média. De tal modo, em um ambiente com escopo restrito e baixo custo à organização irá se destacar pela diferenciação no custo, enquanto empresas com o escopo maior se destacarão em liderança em custo. Já organizações com escopo restrito e com grande diferenciação terão seu foco na diferenciação, enquanto as organizações com o ativo amplo se destacarão pela diferenciação.

**Figura 1 – Estratégias Genéricas**

		<b>Vantagem competitiva</b>	
		<b>Baixo Custo</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Escopo competitivo</b>	<b>Ativo amplo</b>	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	<b>Ativo estreito</b>	3.A Foco em Custo	3. B Foco na diferenciação

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (2010, p. 108)

As duas questões apontadas por Porter (1992) podem ser moldadas, ou seja, uma estratégia pode tornar uma organização mais ou menos atrativa, assim como pode melhorar ou prejudicar seu posicionamento e isso faz com que as escolhas sejam sempre desafiadoras. Ainda, na visão de Porter (1992, p.2) *“A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio em favor de uma empresa”*.

Já na percepção de Whittington (2006), existem quatro abordagens genéricas para a estratégia, a primeira é a Clássica, onde o sucesso e o fracasso são determinados por meio da qualidade de seus planejamentos, suas análises e cálculos gerenciais. Para os clássicos, o lucro é o maior objetivo das organizações e, para obtê-lo é necessário planejamento racional, imparcial e sequencial. A escola vê a estratégia como processo racional, que pode envolver cálculos, aplicação de modelos e análises, na busca por integralizar algum tipo de vantagem de ordem concorrencial. De acordo com Whittington (2006, p.3) *“se houver um esforço em reunir informações e aplicar as técnicas apropriadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos cuidadosos da gerência executiva”*.

Assim, a abordagem em questão deposita grande confiança no papel dos gerentes de adotarem estratégias para a maximização dos lucros por meio de um planejamento racional e de longo prazo, uma vez que a partir da aplicação de técnicas conseguem tornar o ambiente moldável. Para a escola em questão, a estratégia deve ser formal e explícita.

Já a abordagem Evolucionista, vê a estratégia planejada e orientada para o futuro como sem importância, uma vez que o ambiente é muito imprevisível para que se consiga fazer previsões eficazes, as mudanças do ambiente são rápidas demais e implacáveis demais para serem antecipadas, dando assim ênfase ao processo competitivo de seleção natural. Criando com isso um grande paradoxo.

A natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados não apenas implica que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também assegura que somente as empresas, que de algum modo, descubrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão (WHITTINGTON,2006, p.4).

Assim, para os adeptos desta abordagem, fica a perspectiva de que é o processo competitivo que seleciona as organizações sobreviventes, as que não sobrevivem não tiveram a força necessária para se ajustar rapidamente. Sendo assim, não são os gestores os responsáveis pelas escolhas com as quais as organizações terão sucesso ou não, mas sim a própria dinâmica do mercado. A abordagem em questão concorda com o fato de que a lucratividade é essencial para sobrevivência, contudo, enxerga as estratégias utilizadas para obter a maximização dos lucros como uma distração muito fútil. Para os evolucionistas,

segundo Whittington (2006, p.4) “*as estratégias bem sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento.*” Assim, os gerentes podem apenas tentar fazer com que suas empresas se ajustem às exigências do ambiente.

Na terceira abordagem, Processualista, o planejamento de longo prazo também é visto como fútil, uma vez que as pessoas são muito dispersas e descuidadas em suas ações para conseguirem realizar um planejamento perfeitamente articulado, assim, para os processualistas, o planejamento criado entrará em esquecimento assim que as circunstâncias se alterarem. No entanto, diferente dos evolucionistas, possuem menos confiança na força dos mercados para assegurar resultados de maximização do lucro.

Segundo Whittington (2006, p.25) “*tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos*”.

Para os processualistas a estratégia se dá de maneira emergente, mais como um processo de aprendizado e comprometimento, do que por meio de grandes saltos para frente. Assim, argumentam que a melhor opção não é buscar por um ideal inacessível de uma ação racional, e sim aceitar e trabalhar com o mundo como ele é.

Por fim, a abordagem Sistêmica, analisa a estratégia de modo que sugere que a mesma é importante, mas em um sentido diferente, uma vez que herda características do meio em que a empresa está inserida, contribuindo para a determinação de seus objetivos e interesses, sendo assim, frequentemente desviam-se da maximização dos lucros em detrimento desses outros interesses, como, patriotismo, orgulho profissional, etc. Para Whittington (2006), os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social no qual o processo de formação estratégica está inserido, já que seu ambiente social poderá por vezes despertá-los a outros interesses que não seja o lucro.

Como as estratégias refletem os sistemas sociais nos quais são desenvolvidas, empresas com diferentes sistemas apresentarão diferentes abordagens características no que diz respeito à estratégia, levando a possíveis consequências quanto ao desempenho econômico nacional (WHITTINGTON, 2006, p. 5).

De acordo com Mintzberg et al (2010), o entendimento da estratégia pode se dar, por exemplo, a partir da compreensão de que a sua definição pode estar associada aos chamados 5P's da estratégia. Nestes termos, para os autores tem-se primeiramente a estratégia como *Plano*, onde entende-se que a estratégia foi deliberada, ou seja, planejada anteriormente para atender a uma dada situação. Estratégia como *Pretexto*, caracterizada como uma “manobra”, onde uma organização tenta ludibriar a concorrente para atingir uma vantagem sobre ela. O

terceiro P é o de *Padrão*, uma espécie de padrão de conduta, baseado em fatos já ocorridos na organização. Já o P de *Posição*, busca uma estratégia para posicionar a organização perante o mercado, através de um olhar para fora da empresa. Por fim, o último P, de *Perspectiva*, ao contrário da posição, busca um olhar interno a empresa, caracterizando como um conceito, onde se configura a personalidade da organização.

Além disso, dentro da compreensão de Mintzberg et al (2010) sobre a estratégia, é preciso mencionar sobre a caracterização do tipo de formulação estratégica. São chamadas de estratégias emergentes aquelas que não eram exatamente pretendidas. Ainda segundo Mintzberg et al (2010, p. 27), “[...] *providências, tomadas uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão*”. Enquanto isso, estratégias que possuem intenções plenamente realizadas são as chamadas deliberadas, que para Mintzberg et al (2010), focaliza o controle, tendo total atenção na realização de suas intenções, e não na adaptação dessas intenções.

A estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se que as intenções gerenciais são realizadas em ação -, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções. (MINTZBERG et al, 2010, p.187).

## **2.2 Síntese das Escolas do Pensamento Estratégico Seleccionadas para o Estudo**

Ainda para entender a estratégia, a partir da ótica de Mintzberg et al (2010), se faz necessário mencionar que estes autores centram seus estudos na composição das chamadas “10 *escolas do pensamento estratégico*”, onde em cada uma delas a estratégia pode ser interpretada a partir de linhas teóricas e pontos de vista distintos. Entre as escolas estão: Design, Planejamento, Posicionamento, que são consideradas como pertencentes ao grupo de viés mais prescritivo, estando, portanto, mais focadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como realmente se formam. Já as escolas, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental, se preocupam mais com o processo de formação da estratégia, e menos em como eles são formuladas, sendo assim, de cunho mais descritivo. Por fim, a escola da Configuração agrupa todos os elementos, processo de formulação, o conteúdo, a estrutura organizacional e os contextos, caracterizando-se assim, como uma espécie de integração de todas as outras, percepção esta que lhe confere uma abordagem de cunho híbrido entre a prescrição e descrição da estratégia.

Para o presente trabalho, foi utilizado um modelo de avaliação estratégica com o objetivo de identificar pelos elementos potencializadores com os quais a organização em

estudo desenvolve suas estratégias. O modelo se relaciona a seis das escolas do pensamento estratégico de Mintzberg et al (2010) e, exatamente por este motivo, as sessões subsequentes abordarão de forma sintética e especificamente os escritos destas seis escolas, a saber: empreendedora; aprendizado; ambiental; poder; cultural e planejamento, respectivamente.

### 2.2.1 Escola Empreendedora

Nesta escola do pensamento estratégico, de acordo com Mintzberg et al (2010), o processo de formulação da estratégia é realizado por um líder único, sendo assim algo mais pessoal, e não necessariamente coletivo. Assim, para Mintzberg et al (2010, p. 128), “*a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo e subserviente à sua liderança.*” Segundo Harbison e Myers <sup>5</sup> (1959) apud Mintzberg et al (2010):

Não existe um plano esquematizado na organização, nem procedimento formalizado para seleção e desenvolvimento de pessoal gerencial, nem um sistema individual de classificação salarial [...] A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo (HARBISON e MYERS, 1940 apud MINTZBERG et al, 2010, p. 136).

Ou seja, a escola em questão focaliza o processo de formação estratégica no líder único e, além disso, enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, como atributos inerentes ao desdobramento do processo, tendo assim uma visão da estratégia como perspectiva, algo ligado ao senso de direção, ancorado basicamente na sua visão.

Assim, o foco principal da escola é a chamada visão, ou seja, algo criado na cabeça do líder único, uma representação mental, que guia a direção que precisa ser tomada. Ainda, segundo aqueles autores, “*A visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. Isso a deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-la às suas experiências.*” (MINTZBERG et al, 2010, p. 128). Com tal flexibilidade, a escola empreendedora tem seu caráter emergente, mas também deliberado em suas linhas amplas, já que a estratégia reside da cabeça do líder. Assim, para esta escola a formação da estratégia é “*deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto*” (MINTZBERG et al (2010, p. 128). Para estes autores, uma vez definida nesta escola a estratégia como visão, é importante descrever o real papel do “ver”. A tentativa de ver á frente, enxergar o futuro, tem que estar vinculada a visão do passado, o ver atrás, pois para ter uma boa visão do futuro é necessário uma compreensão do passado. Além disso, ver de cima, ou seja, ver a organização

---

<sup>5</sup> HARBISON, F. MYERS, C. A. **Management in the Industrial World**. New York: Mc Graw-Hill, 1956, pág. 40-41.

como um todo, sem conhecer cada detalhe, é uma tentativa falha, pois também é preciso ver abaixo, conhecer a fundo sua organização. Mas, ainda segundo o autor, é preciso ir além, ter criatividade, é preciso ver para os lados, ver além, ver através. Ainda na concepção de Mintzberg et al (2010, p. 136): *“a estratégia move-se para diante na organização empreendedora pela tomada de grandes decisões – os golpes ousados. O executivo principal procura condições de incerteza em que a organização pode obter consideráveis ganhos”*.

Para aqueles autores, organizações empreendedoras buscam oportunidades, e os problemas são colocados como segundo plano. Segundo Drucker <sup>6</sup>(1970) apud Mintzberg et al (2010, p 136), *“ O espírito empreendedor requer que as poucas pessoas boas disponíveis sejam alocadas para oportunidades, e não desperdiçadas na solução de problema”*. Ainda segundo aqueles autores, os defensores da escola empreendedora viam a estratégia baseada na visão como chave para o sucesso, a visão deve destacar a organização como única, assim, a visão deve diferenciar uma organização. Para tal, o líder deve desenvolver uma imagem mental de um futuro possível e desejável, assim, a visão irá desempenhar um papel de ponte entre o presente e o futuro, e para tal, deve chamar a atenção dos envolvidos, sendo simples, de fácil entendimento, desejável e energizante.

Segundo Bennis e Namus <sup>7</sup>(1985) apud Mintzberg et al, (2010 p. 138), a visão deve ser atraente para organização. Deve buscar uma condição melhor para a mesma, refletindo sempre uma ponte entre o presente e o que se deseja para o futuro.

Assim, na escola em questão, a estratégia se dá de forma semiestruturada, uma vez que está enraizada na intuição e experiência do líder, ou seja, é uma visão de longo prazo, uma visão do futuro. O líder é o responsável por promover a visão de maneira decidida, mantendo controle durante a implementação, pois assim, caso necessário, será capaz de reformular alguns aspectos. Com isso, a visão estratégica assume contornos maleáveis, flexíveis, à medida que também adota características emergentes e, nesta escola a organização também precisa ser igualmente maleável, uma vez que precisa se mostrar sensível a direção imposta pelo líder. Com todos esses aspectos, a estratégia organizacional tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões no mercado de forma a proteger-se contra as forças da concorrência.

---

<sup>6</sup> DRUCKER, P. F. Entrepreneurship in Business Enterprise: Journal of Business Policy, 1970, pág. 3-12.

<sup>7</sup> BENNIS, W. NAMUS, B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1985, pág. 89-103.

### 2.2.2 Escola do Aprendizado

Segundo Mintzberg et al (2010), a escola do aprendizado se baseia no fato de que as pessoas aprendem com o tempo. Assim, as estratégias surgem quando elas de forma individual ou coletiva aprendem sobre algo tanto quanto a capacidade da empresa em lidar com este. A escola sugere que a formulação tradicional de estratégia foi uma fantasia, não correspondendo ao que ocorre na realidade. Mas o levantamento principal foi na separação entre essas etapas de formação estratégica e implementação, uma vez que, pessoas de qualquer área da organização, desde que tenham informações válidas, podem contribuir para com a formação estratégica, ou seja, além do líder, como na escola empreendedora a escola do aprendizado enfatiza que podem existir muitos estrategistas em potencial dentro de uma organização. Com isso, para Mintzberg et al (2010), a formação e implementação devem se tornar indistinguíveis.

As estratégias na escola em questão aparecem inicialmente como padrões do passado, para posteriormente se apresentarem como planos futuros, uma vez que se dão a partir de aprendizado. Aprendizado esse que se constrói de modo emergente, pois ocorre ao estimular o pensamento retrospectivo para adquirir entendimento sobre uma ação passada. Assim, a formação da estratégia assume um processo de aprendizado ao longo do tempo, onde ela e a implementação se tornam indistinguíveis. Tendo assim o aprendizado como papel central, qualquer pessoa envolvida pode auxiliar na composição estratégica, desde que tenha uma boa ideia a acrescentar, visto que, em grande parte da organização existem muitos estrategistas em potencial, conforme mencionado anteriormente. Com isso, o papel do líder passa a ser o de gerenciamento do processo de aprendizagem, estimulando, para que assim, novas estratégias possam emergir.

Para facilitar a compreensão da escola do aprendizado, é necessário entender o processo evolutivo pela qual ela passou. Assim e inicialmente com o Incrementalismo desarticulado, a formulação estratégica era composta por muito agentes, mas não existia uma autoridade central. Anos depois, com o Incrementalismo Lógico, Quinn<sup>8</sup> (1980) apud Mintzberg et al, (2010, p. 179) concordava com a natureza incremental, mas não com o fato de ser desarticulado, para eles, os agentes deviam unir suas partes em busca de uma estratégia final.

---

<sup>8</sup> QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin, 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. Nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam proativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, da direção de estratégias conscientes (QUINN, 1980 apud MINTZBERG et al (2010, p. 180).

Alguns anos mais tarde surge a chamada Teoria Evolucionária, onde de acordo com Mintzberg et al (2010), as organizações não são formadas por estruturas isoladas que levam às mudanças, e sim pelas rotinas que controlam o funcionamento das empresas, além de conferir estabilidade a elas. Para Mintzberg et al (2010, p.183), “*A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado*“. Assim, quando as rotinas se modificam devida a uma mudança, ocorrem na empresa mudanças maiores ainda, uma vez que os processos são interligados. Já o chamado Empreendedorismo Estratégico, segundo Mintzberg et al (2010), defende que a formulação estratégica não é realizada apenas pela alta gerência, e que a base da hierarquia também pode participar.

Na escola do aprendizado, a estratégia emergente culmina com o aprendizado, uma vez que fornece à organização a capacidade de experimentar. Contudo, o aprendizado também se dá pela interface entre pensamento e ação, ou seja, com o resultado de um experimento. Segundo Mintzberg et al (2010), se uma estratégia emergente se dá apenas por algo não pretendido, associar aprendizado com formulação de estratégia emergente não está ao todo correto.

Em suma e pelo que se pode depreender, ideias bem-sucedidas geram experiências que podem convergir para padrões e se tornarem estratégias emergentes, que quando reconhecidas, tendem a tornar deliberadas e a partir disso este ciclo tende a ser repetir, conformando de certa forma e em certa medida uma espécie de padrão de conduta. Ainda, segundo os autores, “*as organizações podem aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro*” (MINTZBERG et al, 2010, p.196). De acordo com os ditames desta escola, o papel do líder não será o de formular estratégias, mas sim o de gerenciar o aprendizado organizacional, para que assim, as estratégias possam surgir.

### 2.2.3 Escola Ambiental

Diferente de todas as outras escolas que enxergam o ambiente, ou seja, as forças externas à organização, apenas como um fator, a escola ambiental posiciona o ambiente como ator principal onde as organizações ocupam apenas o papel de coadjuvantes. Para os

defensores deste pensamento estratégico, as empresas devem reagir ao ambiente, entender como este influencia sua empresa, e colocar o contexto externo junto a outras forças centrais na estruturação estratégica, como liderança e organização, que agora passam a se subordinar ao ambiente externo (MINTZBERG et al, 2010).

Assim, ainda para os autores, a organização é vista como passiva aos acontecimentos do meio externo, ou seja, reage aos seus fatos, levando assim a estratégia a ser um reflexo do ambiente, que passa a ser visto como um somatório de forças sobre as quais a organização não tem controle, com isso, a liderança e a organização passam a se subordinar ao ambiente.

A escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. [...] As visões dessa escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas às demandas do contexto externo. (MINTZBERG ET AL, 2010, p. 276).

Ainda, segundo estes autores, ao longo do tempo o líder se torna cada vez menos capaz de influenciar o desempenho da organização, isso ocorre, pois para os ambientalistas, inicialmente a organização consegue se moldar em virtude do ambiente, ou seja, se moldar às forças externas, contudo, com o tempo, as empresas se tornam incapazes de reagir a ele, tornando assim, o ambiente o agente principal no processo de formulação da estratégia. O sucesso organizacional passa a depender das escolhas feitas durante seu período de formação, e as organizações sobreviventes acabam por se unir, numa espécie de nicho, onde compartilham tecnologia, produtos e estilos semelhantes. Assim, a organização deve se posicionar de modo a obter vantagens competitivas que irão assegurar sua sobrevivência ao longo do tempo.

De acordo com as percepções daqueles mesmos autores, o pensamento ambiental em questão advém da chamada Teoria da Contingência, que relacionava o ambiente a determinadas características organizacionais, uma vez que, para esses estudiosos contingenciais, tudo depende da empresa, seu porte, contexto, tecnologia, entre outras características. Assim, situações diferentes geram comportamentos também diferentes, que podem ser influenciados por fatores ambientais, como: Estabilidade, que influenciadas pelo meio podem alterar a maneira de agir da organização; Complexidade, onde a empresa pode variar de simples a complexa, de acordo com a situação; Diversidade de mercado, que pode ser diversificado ou integrado, e Hostilidade, que pode variar de hostil a favorável de acordo com o ambiente.

Contrapondo os teóricos contingenciais surgem os chamados Ecologistas de População, que segundo Mintzberg et al (2010) afirmam que as medidas tomadas em resposta ao ambiente não melhoram a adaptação das organizações. Para eles a estrutura da empresa se dá logo no início de sua existência, já que suas ações iniciais criam inércia que dificultam as ações posteriores, e que sua sobrevivência está associada à forma com que capta os recursos adequados. Outra visão sobre o posicionamento ambiental é a Teoria Institucional, afirmando que as pressões políticas e ideológicas do ambiente reduzem as opções de estratégia organizacional. Para ele, o ambiente torna-se a interação entre fornecedores, clientes, concorrentes, e que essa interação culmina em normas, que precisam ser conhecidas e satisfeitas pelas empresas para que essas atinjam o sucesso (MINTZBERG et al, 2010).

#### 2.2.4 Escola do Poder

Para Mintzberg et al (2010), esta escola enxerga a formulação de estratégia como fruto de um processo de influência sobre terceiros, que em síntese enfatiza o uso de poder e política para a negociação de uma situação favorável a determinados interesses. A ideia de política neste caso remete ao fato de organizações utilizarem de maneiras ilegais, ou seja, movimentos clandestinos, para adquirir certa vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Devido ao fato de as relações de poder dentro do meio organizacional serem múltiplas, a escola os distingue em poder micro, englobando as relações dentro da empresa, e poder macro, que diz respeito às relações mantidas para com seus stakeholders<sup>9</sup>.

O poder micro, que se baseia nos agentes internos, foca em uma realidade básica da vida organizacional, onde durante muito tempo, as formulações de estratégias eram consideradas racionais, frutos de processos e realizadas por executivos (como visto na escola do design com o mentor e também com a caixa preta da escola do posicionamento) e adotadas por todas as outras pessoas. Mas segundo Mintzberg et al (2010) “*O novo olhar desta escola enxerga tal formulação como um processo político e as próprias estratégias como políticas a serem seguidas*”. Formulação de estratégia como processo político, pois é um artifício de cognição (pois as ideias surgem de uma cabeça ou ideias de vários indivíduos), aprendizagem (uma vez que é preciso olhar para o passado e aprender com os atos) e também de negociação e concessões entre indivíduos.

Mintzberg et al (2010), formularam proposições sobre o mundo empresarial nas quais afirmam que as organizações são uniões de diferentes grupos de pessoas, onde cada indivíduo

---

<sup>9</sup> Pessoa ou grupo que possui interesse em determinada empresa

tem suas crenças e interesses. E que a maioria das decisões envolve a alocação de recursos escassos, e que tais recursos aliados à diferença entre indivíduos possibilitam o surgimento de conflitos, fazendo com que o poder seja o recurso organizacional mais importante e assim, as decisões surgem de negociações, barganha e coalizões entre os envolvidos.

Já no poder macro atribuído à interdependência das empresas com seu ambiente externo, as estratégias consistem em gerenciar as demandas dos agentes, além do uso seletivo dos envolvidos para o benefício da empresa, ou seja, a organização deve influenciar ou negociar com o ambiente e não reagir a ele. Entre as soluções aplicadas a esse poder estão: análise de interesses (onde deve se analisar o comportamento do público, formular uma explicação para tal e a partir disso buscar por coalizões); manobras estratégicas (utilizadas para comunicar aos concorrentes que é melhor negociar do que lutar muitas vezes na intenção de iludir os concorrentes) e formulação corporativa de estratégia (processo conjunto, formação de estratégias coletivas, alianças).

Para Mintzberg et al (2010) as estratégias podem emergir de processos políticos, e nesse caso, significa tê-la feito passo a passo através de negociações. Os envolvidos podem até ter tido as mais deliberadas das intenções, contudo, provavelmente os resultados serão emergentes e não pretendidos. Assim, na escola em questão as premissas se baseiam no fato de que as estratégias são moldadas por poder e política, essas são emergentes e assumem claramente a forma de posição ou pretexto, no momento em que as estratégias são elaboradas com o objetivo da busca por posição no mercado e para tal a empresa pode iludir seus concorrentes. Além disso, o poder micro vê a estratégia como interação através do poder de barganha e o poder macro enxerga a empresa como provedora de seu bem-estar, por controle, cooperação ou uso de manobras.

### 2.2.5 Escola Cultural

De acordo com Mintzberg et al (2011), fazendo referência a escola do poder, conclui-se que esta acaba por dividir, fragmentar a organização, diferentemente da escola da cultura que busca aglutinar, integrar a organização. Enquanto uma se baseia na influência de políticas internas a outra se preocupa com a influência cultural na formulação das estratégias. A escola do poder enfoca interesses próprios, por isso acaba por dividir a organização, já a cultural foca em interesses compartilhados, determinando como as empresas reagem a estímulos internos e externos. A cultura se compõe pelo modo de interpretar o mundo, envolvendo tradições, hábitos, crenças etc. Em linhas gerais é possível inferir que não existe cultura particular, mesmo que algumas atividades sejam realizadas individualmente, seu resultado e sua

contribuição são para o todo, para o coletivo. Muitas empresas possuem culturas fortes e enraizadas, possuindo suposições dadas como certas, desde a maneira de se comportar até a linguagem utilizada, para essa forte cultura se dá o nome de ideologia, forte conjunto de crenças diferenciando uma organização. Empresas com culturas muito fortes possuem dificuldades de mudanças, diferentemente da escola do aprendizado onde a mudança ocorre de maneira fluida, aqui a cultura pode ser uma barreira para as mudanças. Segundo Mintzberg et al (2011, p.254) “[...] *Ideologia para descrever uma cultura rica numa organização – um forte conjunto de crenças, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, que distingue essa organização de todas as outras*”.

Para Mintzberg et al (2010) A cultura influencia a maneira de pensar de uma empresa, conseqüentemente influencia também na tomada de decisão e na formulação estratégica, assim, mesmo empresas do mesmo segmento podem interpretar situações de maneiras distintas por terem culturas/pensamentos diferentes. Na escola cultural, as estratégias são baseadas nas crenças, valores e interpretações compartilhadas pelos membros da organização. Esses passam a adquirir tal maneira de pensar e agir por meio de um processo de socialização cultural, onde vão conhecer as tradições da empresa, mesmo que não saibam o motivo da mesma. A partir disso, as estratégias serão criadas baseadas em intenções coletivas compartilhadas, as empresas buscam nas estratégias proteger os padrões criados para obter vantagem competitiva, sendo assim a criação de estratégia é algo deliberado, pois a empresa se antecipa aos acontecimentos. Esses padrões são os chamados valores compartilhados, conjunto de valores que se interligam e criam vantagem competitiva a organização, como qualidade, atendimento e inovação

#### 2.2.6 Escola do Planejamento

Segundo Mintzberg et al (2010), na escola do planejamento, de natureza prescritiva, a formulação estratégica é baseada em procedimentos formais, treinamentos formais, análises formais e com a utilização de muitos números. É possível inferir que tal característica se dê pelo fato da grande dificuldade de elaborar e controlar estratégias em grandes organizações. Assim, no planejamento a formulação de estratégias passa a ser algo muito mais formal e complexo, quase mecanizada, obedecendo a uma sequência de etapas. As estratégias então, na escola em questão, são muito menos desenvolvidas ou analisadas que delineadas, uma vez que são esquematizadas para que possam ser posteriormente avaliadas e uma delas selecionada. Além de toda a programação do processo em si, se faz necessário à programação de um cronograma no qual todas as etapas devem seguir em suas fases de execução.

Ainda para o autor, outro ponto de grande importância é sobre o papel do executivo principal, que em tese se mantém como o responsável pela elaboração da estratégia, contudo, na escola do planejamento seu papel passa a ser o de aprovar os planos estratégicos, que são criados pelos chamados planejadores, que são os principais responsáveis pelo processo.

Os planejadores possuem a preocupação de analisar tudo o que está ao redor da organização, e para tal, se fez necessário à chamada auditoria, na qual se prevê e prepara situações a fim de identificar circunstâncias futuras e com isso definir o que a organização irá fazer. Na auditoria externa, são realizadas as previsões das condições futuras, para a partir dessas a organização ter a capacidade de prever e se preparar. Tornou-se comum nesse quesito a construção de cenários, com o objetivo de visualizar estados alternativos de situações futuras, pois, como não é possível prever o futuro, uma maneira de se preparar é especulando sobre uma variedade de futuros, para assim ampliar o pensamento e, quem sabe, chegar ao futuro correto. A partir daí, se dá a avaliação da estratégia, que por sua vez pode sinalizar com diversas maneiras de mensurar e analisar a organização financeiramente, e com isso, o termo criação de valor tornou-se muito importante.

Ainda, segundo Mintzberg et al (2010), na escola do planejamento as estratégias resultam de um processo altamente controlado de planejamento formal, que se decompõe em etapas delineadas por técnicas e checklists<sup>10</sup>. Deste modo, as estratégias surgem prontas desse processo delineado pelos planejadores e autorizado pelo executivo principal, assim, essas devem ser explicitadas para que possam ser colocadas em prática através de detalhados objetivos, orçamentos, programas e planos. Na escola em questão, as atividades mais operacionais eram as que recebiam mais atenção, com isso, o planejamento, muitas vezes, se reduzia a números e controle de desempenho, deixando de lado a criação de estratégias.

O planejamento, devido à formalização acaba por se tornar mais restrito, ao passo que a implementação se torna livre para elaborar, com isso, o planejamento acaba por se associar ao controle. Segundo Mintzberg et al (2010, p. 62), *“O rótulo de todo esse esforço pela operacionalização é planejamento, mas a intenção costuma ser, na realidade, o controle.”* Ainda, para os autores, na escola do planejamento, o mesmo não foi visto como auxílio para a geração da estratégia, e sim, como a geração de estratégia. Para os autores, a escola não explica como a estratégia é criada. Para eles, as estratégias eficazes, mesmo as mais deliberadas, tem um pouco de aspecto emergente, já que o aprendizado, baseado nas experiências e o reconhecimento de eventos inesperados são fundamentais para a elaboração

---

<sup>10</sup> Lista de verificações

de estratégias. Assim, procedimentos formais não podem criar novas estratégias, eles deveriam ser considerados como programação estratégica e, ter como objetivo formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já elaboradas por outros modos.

### **2.3 Conhecimento Organizacional e suas Fontes de Conversão e Transmissão**

Com as grandes transformações econômicas, as pressões sobre as organizações aumentaram drasticamente, e nesse cenário, o desenvolvimento da tecnologia de informação mudou radicalmente a forma como as organizações se portavam, já que trouxe uma gama maior de concorrentes. Segundo Stewart (1998), essas transformações são decorrentes de uma poderosa força incontrolável - a globalização - que abriu novos mercados, mas em contrapartida contribuiu fortemente para com a ampliação do número das organizações concorrentes. Ainda, segundo aquele autor, a essas transformações dá-se o nome de Era da Informação, baseada no conhecimento e informação, e não em recursos naturais ou trabalho físico. Ainda, para Stewart (2002), a chamada Era da Informação tem a economia baseada no conhecimento, sendo considerada assim, uma nova economia, com suas características específicas, novas regras e com novas maneiras de se fazer negócio.

Em síntese, ainda para o autor, este cenário se traduz numa nova geração impulsionada por bens e serviços que podem não ter característica necessariamente física, geração esta, na qual o estoque de capital intelectual passa a assumir importância central ao encará-lo na condição do ativo de maior índice de valorização no espaço de atuação da gestão organizacional. Os avanços da Era da Informação admitem que as organizações terceirizem o trabalho das fábricas, ou seja, as empresas estão se desmaterializando, pois a informação está tomando seu lugar. Assim e, como consequência, à medida que a tecnologia da informação cresce, as organizações substituem seus ativos físicos por ativos de conhecimento, tornando desta forma, o saber, algo bem mais importante do que os materiais.

*“Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”* (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 15). Para eles, a partir dessa nova era cada vez mais as organizações irão se diferenciar pelo o que sabem. Desta forma, muitas delas já estão optando por terceirizar parte do trabalho e colocar as atividades baseadas no conhecimento em primeiro plano, na busca pela obtenção e consolidação de algumas vantagens de ordem concorrencial, nos seus respectivos mercados de inserção.

Segundo Stewart (2002) a economia do conhecimento é baseada em três pilares. O primeiro afirma que o conhecimento impregna tudo o que compramos, vendemos e

produzimos, uma vez que está inserido em todos os produtos que utilizamos. O segundo diz que o conhecimento passou a ser mais importante que os ativos físicos. E por fim, para essa nova economia são necessárias novas técnicas de gestão, tecnologias e estratégias.

Ainda, na percepção de Stewart (1998), o conhecimento tornou-se mais importante que matéria prima e até mesmo que o dinheiro, uma vez que agrega valor ao processo, sendo agora o fator decisivo na produção, ingrediente primordial. Assim, administrá-lo e compartilhá-lo, tornou-se uma das tarefas mais importantes. Ainda, segundo Stewart (1998), organizações baseadas em conhecimento viajam a velocidade da luz. Para o autor, empresas tradicionais possuem ativos físicos e contratam pessoas para operá-los, já empresas que se voltam ao conhecimento possuem ativos intangíveis, não estando claro que o possui e os responsáveis por cuidar do mesmo. Para Stewart (1998, p 52), “*Tentar identificar e gerenciar os ativos baseado no conhecimento é como tentar pescar com as mãos*”. Pois, a partir do novo cenário no qual se encontram as organizações, tornou-se muito mais importante, adquirir ativos intangíveis como conhecimento e informação do que obter ativos tangíveis.

Ainda nesta linha de raciocínio, Stewart (1998) argumenta que o conhecimento:

[...] tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países (STEWART, 1998, p.11).

Na percepção de Sveiby (1998) o termo conhecimento possui diversos significados, tais como: informação, saber, cognição, percepção, aprendizado, sabedoria e certeza, dentre outros. Em seus escritos o autor define o termo como capacidade de agir, criada por um processo de saber, estando sempre vinculada a seu contexto. Para ele, por possuir tantas aplicações, a palavra conhecimento não é prática, e um termo que seria melhor utilizado por ser mais prático seria competência. Para Sveiby (1998), a competência dos seres humanos consiste em 5 (cinco) elementos dependentes: *Conhecimento explícito*, que se dá pela informação; *Habilidade*, o saber fazer que se adquire pela prática; *Experiência*, que se dá pela reflexão de erros e acertos passados; *Julgamento de valor*, percepções do que acreditamos ser o correto e *Rede Social*, ambiente onde as pessoas conseguem transmitir culturas.

Já para Davenport e Prusak (2003) o conhecimento pode ser definido como:

[...] uma mistura fluida de experiências condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 6.).



Ainda, segundo Davenport e Prusak (2003) para que se possa definir conhecimento é importante que anteriormente se possa entender a diferença básica entre dados e informações, uma vez que muitas organizações confundem esses elementos. Para os autores, “*Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.*” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 2). Os dados conseguem descrever uma parte da situação, no entanto não cria uma base para que o fato seja interpretado e relacionado à determinada ação, ou seja, os dados apesar de sua importância para a criação de informação, nada dizem sobre a importância ou relevância do ato. Já a informação, diferentemente dos dados, possui um significado, um propósito. Os dados tornam-se informações quando passam a ter significado, quando são categorizados, contextualizados, analisados, corrigidos e resumidos, assim, as informações são organizadas para alguma finalidade. Por fim, caracteriza o conhecimento como uma combinação de elementos que existem dentro de cada pessoa, fazendo assim, parte da imprevisibilidade humana.

Para Sveiby (1998) as informações são dados transportados em forma de números, imagens, símbolos ou palavras, enquanto conhecimento é a informação após ser interpretada, sendo assim, algo muito mais complexo do que está disponível apenas na informação que é algo com pouco significado, já que seu valor se dá quando esta é transformada em conhecimento.

Já na percepção de Stewart (1998) as informações são o contexto no qual os dados podem ser inseridos e o conhecimento é o que se conclui com os dados e informações. Contudo, para o autor essa hierarquia de dados até conhecimento é falsa, pois o que para uma pessoa é conhecimento para outra é apenas um dado.

Na concepção de Sveiby (1998) e, ainda sobre esta temática, o conhecimento possui características tais como: [1] ele é tácito, ou seja, difícil de ser expresso por palavras já que é algo pessoal, se forma no individual, não sendo propriedade de uma organização. Mas apesar de tácito, o conhecimento pode ser transmitido, sendo assim confundido com experiência. “*As experiências novas são sempre assimiladas através dos conceitos que um indivíduo possui.*” (SVEIBY, 1998, p. 36). Conceitos esses, que para o autor são tácitos, sendo alterados de acordo com suas experiências; [2] o conhecimento está orientado para uma ação. As pessoas estão sempre assimilando novos conhecimentos, à medida que recebem impressões sensoriais e essas são associadas a outros tantos conhecimentos que já possuímos. O saber se dá uma vez que reunimos fragmentos de lembranças e através da percepção sensorial às reunimos em categorias para que consigamos utilizá-las. Tal associação é uma capacidade individual e intransferível. [3] o conhecimento é sustentado por regras, que surgem quando processamos o

conhecimento. Essas regras inconscientes geram a maneira como lidamos com as diferentes situações, nos poupando assim força para refletir em como lidar a cada vez que tal situação surgir. Elas estão relacionadas ao resultado das ações, que se desenvolvem durante o processo de saber ou durante a prática, assim, tais regras também podem ser chamadas de tácitas, mas, ao dominá-las as pessoas podem as alterar e também transformá-las em práticas que sejam explícitas. [4] por fim, o autor afirma que o conhecimento está sempre em mutação. Apesar de o conhecimento ser tácito, ou seja, estar em nossa mente, ele pode ser traduzido em palavras, tornando-se assim um conhecimento explícito, compartilhado. Ao compartilhar algo que antes estava só em sua mente, a esse pode-se criticar e acrescentar. Contudo, dificilmente conseguimos colocar em palavras tudo o que sabemos, na maioria das vezes, expressamos apenas uma parte de nosso conhecimento, assim, segundo Sveiby (1998) “*A linguagem por si só não é suficiente para tornar o conhecimento explícito*” (SVEIBY, 1998, p. 41)

Já para Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento se dá pela interação do conhecimento explícito, ou seja, conhecimento objetivo, teórico e digital e o conhecimento tácito, que é um conhecimento do corpo, subjetivo. A essa interação os autores dão o nome de conversão de conhecimento do processo. Para os autores é necessário abandonar o pensamento de que conhecimento se adquire em manuais e livros e dar maior importância ao lado mais informal do conhecimento, como intuições e palpites, obtidos através de imagens ou experiências. Acreditam que é preciso dar maior importância ao conhecimento tácito, ou seja, o que sabemos implicitamente, e sua diferença ao conhecimento explícito, ou seja, o que sabemos totalmente. O conhecimento tácito é mais difícil de transferir, uma vez que é baseado em experiências pessoais, já o conhecimento explícito, é transferível em linguagem formal.

Segundo Stewart (1998), é difícil definir conhecimento, pois sua maioria é tácita, sendo assim difícil de explicar e identificar. Com os anos, as pessoas adquirem habilidades e informações que internalizam a ponto de não se lembrarem de que as possuem e assim na visão dele, “*identifique-as, nomeie-as, embale-as e essas capacidades, até então tácitas, podem ser a base de uma nova carreira.*” (STEWART, 1998, p.65). Ainda para Stewart (1998), o conhecimento tácito necessita ser localizado, já que diferente do explícito, que encontramos em manuais e livros, ele se dá quando as pessoas se encontram e trocam experiências. Precisa ser localizado e transformado em conhecimento explícito, caso contrário, não poderá ser compartilhado e aprimorado.

Segundo Sveiby (1998), os ativos intangíveis têm sua origem no pessoal, ou seja, esses são os agentes das organizações assim, até mesmo os ativos tangíveis se resultam das ações das pessoas, uma vez que tais ativos estão relacionados, pois para se construir uma produção

de material é necessário o conhecimento. Para o autor, esses ativos intangíveis podem ser classificados em três tipos: [1] Competência do Funcionário, essa diz respeito à habilidade de agir, criando assim, ativos tangíveis e intangíveis, e como somente pessoas possuem tal habilidade, em empresas voltadas ao conhecimento existem poucos equipamentos além dos próprios colaboradores. [2] Estrutura externa, que diz respeito ao relacionamento com clientes, fornecedores, sua reputação e imagem. [3] Estrutura Interna, incluindo segundo o autor conceitos, modelos e sistema administrativo.

Para Stewart (1998), nas organizações voltadas ao conhecimento, os intelectuais estão substituindo os ativos físicos, pois, uma vez que possuem capital intelectual a empresa pode adquirir receita sem as despesas relacionadas ao gerenciamento dos ativos físicos. Atualmente, a informação é a matéria prima mais importante para se realizar as atividades, cada vez mais pessoas passam seus dias trabalhando sobre elas, já que, o conteúdo de conhecimento de todo tipo de trabalho está aumentando muito, ou seja, seu componente intelectual.

A partir do momento em que o conhecimento passou a ser a matéria prima principal das empresas, pessoas inteligentes passaram de meros coadjuvantes para o papel principal. Com as grandes transformações no cenário mundial, uma grande vantagem competitiva para as empresas é o seu ativo intangível, ou seja, o conhecimento existente na organização, seu capital intelectual, que para Stewart (2002), são talentos, habilidades, *know-how*, *know-what*, e relacionamento.

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume uma forma coerente [...] quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem (KLEIN e PRUSAK<sup>11</sup>, 1994 apud STEWART, 1998, p. 61).

Para Sveiby (1998), os profissionais do conhecimento possuem uma vasta qualificação, e seu trabalho incide em transformar informação em conhecimento, utilizando para tal suas próprias competências. Em organizações do conhecimento os ativos intangíveis, ou seja, seu capital intelectual passa a ter muito mais valor que os tangíveis, como máquinas e equipamentos.

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual gera inovação e crescimento para a organização, assim, os líderes precisam reter o conhecimento existente na empresa para que

---

<sup>11</sup> KLEIN, D. A. PRUSAK, L. Characterizing Intellectual Capital. Boston: Ernst & Young Center for Business Innovation, 1994, pág1.

esse seja uma espécie de diferenciação, vantagem competitiva para a mesma. Já que muitas empresas possuem capital intelectual, mas a inteligência reside na cabeça dessas pessoas e essas então, precisam de meios para disseminar seus pensamentos, ou seja, a organização precisa transformar o conhecimento em desempenho, transformando-o assim num ativo de alto valor agregado ao negócio em si.

Para Davenport e Prusak (2003):

Talvez a forma mais confiável de se colocar o conhecimento em circulação seja transferir pessoas para dentro e para fora da fonte dedicada. Fazê-la passar um ou dois anos observando e ajudando a criar conhecimento novo, o qual elas possam levar para novas designações (DAVENPOT e PRUSAK, 2003, p. 109).

Na percepção de Nonaka e Takeuchi (1995) existem quatro maneiras de se converter o conhecimento: Socialização, que sugere o compartilhamento de conhecimento tácito por meios como a experiência; Exteriorização, transferência do conhecimento tácito através de usos de linguagem, como metáforas; Combinação, passagem do conhecimento de uma pessoa a outra, totalmente codificado; e Interiorização, sugere que o conhecimento deve ocorrer no corpo e na mente, assim, transforma o conhecimento explícito em tácito para aprender fazendo.

Já para Sveiby (1998) o gerenciamento de três dessas estruturas melhora a transferência do conhecimento, a Exteriorização do conhecimento sob forma de informação ou através da fala que é ainda melhor que a informação escrita; Socialização, pois é assim que grande parte do conhecimento é transmitido, pela conversa; Interiorização por meio da simulação, transmitindo o conhecimento de forma a imitar a tradição, pois a simulação acaba sendo um aprendizado e não um ensinamento.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), a melhor maneira de garantir uma transferência de conhecimento é deixar que os colaboradores da organização conversem entre si, essa transferência espontânea e desestruturada é fundamental para o sucesso de uma empresa. Segundo os autores, existem os chamados Projetos de Gestão do Conhecimento, que possuem o objetivo de fazer com que o conhecimento seja utilizado na obtenção de um objetivo organizacional. Um desses projetos é o chamado “Repositório do Conhecimento”, onde, *“pegar o conhecimento incorporado em documentos – memorandos, relatórios, apresentações, artigos, e assim por diante – e colocá-lo num repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado.”* (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 176).

Com o repositório de conhecimento, fica possível mapear e manipular o conhecimento organizacional. Ainda, segundo os autores, outro exemplo de projeto é o chamado “Acesso e Transferência de Conhecimento”, que se baseia em encontrar alguém que detenha o conhecimento necessário e transferi-lo dessa pessoa a outra, ou seja, concentram-se nos possuidores do conhecimento e não na captura deste.

Segundo Sveiby (1998), a informação é utilizada na transmissão do conhecimento tácito em explícito, sendo em vários aspectos um tipo de comunicação rápida, segura e independente, contudo, as interpretações das informações variam para cada pessoa, ou seja, o significado que uma pessoa deseja compartilhar não será o que a mente de outra pessoa irá gerar, assim, para ele, a informação é um método ineficiente de transferência do conhecimento.

Ainda, segundo aquele autor, muitas são as tentativas de transferência de conhecimento, desde palestras, que para o autor é a menos eficaz, já que com o passar do tempo as pessoas esquecem, quase totalmente o que ouviram e leituras, que geram interpretações que podem ser testadas com a prática, contudo para ele, as pessoas aprendem mais seguindo exemplos, praticando e conversando, ou seja, quando se participa do processo, pois na sua percepção, as pessoas se recordam de quase 70% do que fazem. Assim, se pode inferir que, quando em uma organização os colaboradores conversam entre si a transferência de conhecimento se dá de forma mais eficaz, pela tradição, apesar de levar tempo, além do que, parte da tradição é tácita, necessitando, portanto, e também de prática.

Ainda para Sveiby (1998), a transferência pela prática envolve duas tradições: [1] Tradição Profissional onde o profissional é quem conduz a tradição e [2] Tradição Organizacional, na qual o gerente é o responsável por transferir o conhecimento, sendo assim, menos eficaz, já que o gerente só será capaz de transferir o conhecimento quando este se desloca pela organização, sendo sua função liderar atividades e influenciar o modo como os colaboradores utilizam suas competências.

Já na percepção de Stewart (1998), o caminho através do qual o conhecimento trafega é chamado Capital Estrutural, tal caminho é o da transferência do conhecimento, que pode se dar de várias formas, como treinamento, banco de dados, conversas informais e fitas de áudio. Para Stewart (1998, p. 108) *“A tecnologia não é importante, embora pareça evidente que a tecnologia da informação pode ajudar a gerenciar a informação: importante é o esforço explícito para descobrir um conhecimento útil, engarrafá-lo e passá-lo adiante.”* (STEWART, 1998, p.108).

Ainda, para ele, o conhecimento passou a ser fundamental para o crescimento das organizações, tornando-se um diferencial para a empresa. Assim, levando em consideração a dificuldade de se empreender no país, com a qualidade necessária para manter-se competitivo frente aos concorrentes e gerando valor aos consumidores, tornou-se fundamental a empresa ter um forte repositório de conhecimento e informação. Como forma de unir todo o conhecimento adquirido com experiências de mercado e profissionais à disposição para auxiliar a gestão de negócio do empreendedor, surge o importante papel da incubação de empresas, fator principal deste estudo, que reúne além de uma forte base tecnológica de pesquisas e testes, uma cooperação entre empresas que necessitam do mesmo apoio, gerando uma rede de contatos de soluções diferenciadas.

A gestão do conhecimento está muito intrínseca ao trabalho realizado em uma incubadora de empresas, em que os processos a serem realizados estão em constante inovação, mantendo-se em desenvolvimento para melhor atender o seu mercado.

#### **2.4 Processos de Incubação de Empresa**

Os estudos sobre esta temática, concebidos, inclusive por meio do acesso a resultados de pesquisas, recentemente realizadas, revelaram que a origem das incubadoras de empresas se deu nos Estados Unidos, quando ao final de 1950 uma grande indústria de Nova Iorque fechou, deixando além de um galpão de 80 mil metros quadrados, um grande número de desempregados, cerca de 20% da mão-de-obra disponível na região. Assim, com o objetivo de por fim ao desemprego, uma família da região tomou posse do local para construir outra empresa que se propusesse a empregar aquela população. Contudo, em 1959 a mesma família desistiu do projeto e decidiu dividir a área para várias pequenas empresas, adicionando ao local um pequeno rol de serviços compartilhado por elas, além de uma série de serviços aos quais as empresas que lá estavam tinham acesso. O termo incubadora foi então cunhado a partir de um apelido dado a um dos empresários que lá se hospedou (STAINSACK, 2003).

Segundo o manual para implantação de incubadoras de empresa, elaborado pelo MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia (2000), o fato que efetivamente gerou a concepção das incubadoras, foi o sucesso daquele que hoje é conhecido como Vale do Silício na Califórnia, que já na década de 50, criava um Parque Industrial e posteriormente um Parque Tecnológico, com auxílio da Universidade de Stanford, para promover a transferência da tecnologia lá desenvolvida para outras organizações, como também para criar novas, principalmente

voltadas ao segmento de eletrônicos. Tal sucesso, fez com que a ideia fosse reproduzida em outros locais até mesmo fora dos Estados Unidos.

Entretanto, é importante mencionar que a intensificação do contato com uma parte da literatura focada nesta temática específica, permitiu acesso à informação de que, ainda na década de 30, muito antes da criação daquele Parque, a Universidade de Stanford apoiou alguns de seus alunos recém-graduados, que se tornaram os fundadores da Hewlett Packard, empresa de equipamentos eletrônicos e, para tanto, eles recebiam incentivos diferenciados, tais como: bolsas e acesso aos laboratórios da universidade (STAINSACK, 2003 e MCT, 2000).

Mas, a estrutura atual das incubadoras deu-se nos anos 70, ainda nos Estados Unidos e também na Europa, com o objetivo de potencializar a industrialização na região, contando para tanto, com auxílio dos governos locais, instituições financeiras e universidades. Assim, o foco era reduzir o desemprego, gerar renda e desenvolver a região. Essas não focavam apenas em tecnologia, mas também em outros setores da economia, para aprimorar e inovar produtos. (MCT, 2000). Assim, as incubadoras se promoveram com o objetivo fortemente centrado no desenvolvimento local.

Em 1985 na cidade de São Carlos, foi instalada a primeira incubadora brasileira, contando com o apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Na mesma década, ainda com o apoio do então presidente do CNPq outras incubadoras foram criadas, em Florianópolis, Campina Grande e Rio de Janeiro. Contudo, a ideia só teve sucesso após um Seminário de Parques Tecnológicos em 1987, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento tecnológico - (ANPROTEC, 2016).

Segundo o MCT (2000), ainda naquele ano foi fundada a ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada, que, com o objetivo de utilizar da inovação para promover o desenvolvimento no país, contribuiu para estimular o processo de incubação, uma vez que tinha de desenvolver o país e contribuir para o conhecimento.

De acordo com a ANPROTEC, em uma pesquisa de 2011 juntamente com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil possui 384 incubadoras, onde se encontram 2.640 empresas, gerando 16.394 empregos. Além disso, a mesma pesquisa aponta que as empresas já graduadas faturavam na época, 4,1 bilhões.

Segundo o MCT (2000), existem três espécies de incubadoras, que se classificam de acordo com o tipo de empresa que incubam, como incubadoras de base tecnológica que abrigam organizações ligadas à tecnologia, ligadas a pesquisas científicas. Já as incubadoras

de empresas de setores tradicionais, são constituídas por empresas de setores tradicionais da economia, que buscam agregar valor através do uso da tecnologia, e por fim, as incubadoras mistas, que aceitam ambos os tipos de empreendimentos, tantas empresas de base tecnológica como empresas tradicionais.

Incubadoras possuem o objetivo de auxiliar empresas durante o início de sua jornada, empresas essas que estejam de acordo com seu foco. Mantidas por universidades, governo, entre outros, aceleram o desenvolvimento desses empreendedores através de orientação profissional, sustentada pela difusão da cultura empreendedora e conhecimento. Além da ajuda na gestão empresarial, as incubadoras também oferecem serviços como espaço físico, segurança, internet, entre outros itens necessários a todas as empresas. (MCT, 2000)

De acordo com a ANPROTEC (2016), a incubação possui o objetivo de oferecer suporte para transformar ideias em negócios de sucesso, e para que isso ocorra, fornece infraestrutura e suporte, além de auxiliar na gestão empresarial, entre outras questões. Para Masiero (1995), incubadora de empresas oferece a novos negócios, espaço físico, infraestrutura e auxílio na gestão, gerando assim, melhores condições para enfrentar o risco inicial de uma empresa.

Dornelas (2002) define como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial, oferece ainda a possibilidade de serviços compartilhados. Segundo o MCT (2000), refere-se a um mecanismo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, através da formação do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais. E que para isso, conta com espaço físico onde as empresas se alocam temporariamente, dispendo de vários serviços e facilidades, tais como recursos humanos, materiais e serviços especializados que envolvem capacitação e treinamento nos principais aspectos gerenciais e, em alguns casos oferecem acesso a laboratórios e bibliotecas.

Incubadoras constituem parte dos polos e parques tecnológicos e geralmente apresentam o objetivo de apoiar novos empreendedores, de maneira subsidiada, por um determinado período de tempo (STAINSACK, 2003). Com o suporte oferecido, as empresas incubadas passam a adquirir maiores e melhores chances de serem bem sucedidas, já que contam também com conexões que propiciam seu desenvolvimento e penetração no mercado (ANPROTEC, 2016).

Levando em conta todos os aspectos discorridos sobre os benefícios oferecidos pelas incubadoras, principalmente no que tange o seu papel no desenvolvimento social, é fundamental a propagação das práticas de apoio à gestão de micro e pequenas empresas em



todas as regiões, considerando assim, um fomento ao empreendedorismo do país, uma vez que podem auxiliar cada vez mais a execução de modelos de negócios de empreendedores que não tem o suporte e base necessária para o desenvolvimento de uma ideia de negócio, entre outras medidas devido às dificuldades de competição frente à concorrência e a sobrevivência no mercado. Para isso, deve-se fomentar sua propagação para vários ambientes, visando assim se aproximar de comunidades de menor renda que, em grande parte, não tem a oportunidade de transformar suas ideias de desenvolvimento de negócios em realidade, além de poder se aprimorar com os treinamentos no dia a dia dos negócios.

Com esta profissionalização e inserção em um mercado mais competitivo, a um curto prazo, essa comunidade que terá o auxílio nas práticas de gestão para os empreendedores, começa a se estabelecer como mais participativa na economia do país, podendo consumir mais, aumentar sua qualidade de vida, ter mais acesso a educação e saúde de qualidade. Todos estes aspectos positivos se iniciam com o acesso da população, aos auxílios nas práticas de gestão e desenvolvimento pessoal e profissional que são oferecidos a um valor abaixo do mercado nas incubadoras de empresas, que em curto prazo irão modificar a vida de pessoas, em médio e longo prazo irão melhorar a qualidade de vida e potencializar a economia de toda uma comunidade e região do país.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a adequada realização de um trabalho é de fundamental importância a escolha dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados. Assim, torna-se fundamental o papel do pesquisador em identificar quais técnicas devem ser empregadas, levando em consideração aquelas que mais se adequam ao tipo de investigação a ser realizada. A partir de um breve estágio no CRITT (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia) a autora manifestou a vontade de melhor entender como se dá a estratégia de gestão ali utilizada, no intuito de identificar a possibilidade de abranger o foco tecnológico do mesmo. Em relação aos meios inicialmente utilizados, a pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa e de cunho exploratório e bibliográfico, a partir da utilização de livros, artigos e teses. Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica representa a reunião e acesso a trabalhos já realizados, capazes de fornecer dados relevantes sobre o tema ou sobre a correlação temática proposta pelo esforço de investigação.

Esse tipo de pesquisa se utiliza de dados secundários, ou seja, materiais já publicados em relação ao tema, colocando assim o pesquisador em contato direto com o que já foi pesquisado. Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica tem como principal benefício o fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito maior do que a proporcionada por pesquisas diretas.

Segundo Malhotra (2012), entende-se por dados secundários os dados coletados para objetivo que não os do problema em pauta, ou seja, são dados gerados a partir de outras pesquisas realizadas anteriormente, para diversas finalidades, que não o estudo em questão. Ainda, para ele, os dados secundários oferecem certas vantagens perante os dados primários, uma vez que são de fácil acesso e podem ser acessados a custo baixo.

A investigação realizada para o estudo em questão pode ser classificada também como exploratória, pois segundo Gil (2010), traz uma maior aproximação com o problema em questão, buscando torná-lo mais claro. Já na percepção de Marconi e Lakatos (2010) ela tem o objetivo de formular problemas com a finalidade de desenvolver hipóteses, criar mais familiaridade com o ambiente de estudo e a realização de uma possível investigação, além de deixar o estudo mais claro. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 63) *“Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias”*. Ainda, para estes autores, a pesquisa busca realizar descrições da situação e desvendar as relações existentes entre os elementos. A pesquisa objetiva a geração de conhecimento sobre o assunto, trazendo discernimento e compreensão do mesmo, uma vez

que seu objetivo é obter informações. Já segundo Malhotra (2012), a pesquisa em questão caracteriza-se pela sua flexibilidade e versatilidade, uma vez que não utiliza métodos formais de pesquisa.

Quanto aos meios, o estudo em questão utilizou de técnicas de pesquisa qualitativa, que Segundo Godoy (1995), se preocupam fundamentalmente com a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, assim, é de extrema importância o contato direto com o ambiente a ser pesquisado. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador pode ser considerado como a peça chave e com base nisso exige-se que ele tenha um maior conhecimento acerca do objeto a ser estudado. A análise qualitativa foi utilizada no estudo, uma vez que, não possui o objetivo de quantificar ou medir informações levantadas, mas sim, obter informações através do processo interativo entre o pesquisador e o objeto estudado, para assim, criar uma maior percepção do mesmo.

Para Malhotra (2012), pesquisas qualitativas podem proporcionar uma melhor visão e maior compreensão do objeto estudado, já a pesquisa quantitativa, tem como objetivo quantificar, mensurar os dados. Nestes termos, segundo ele:

Em comparação com a pesquisa quantitativa, em que os números e o que eles representam são as unidades de análise, a análise dos dados quantitativos emprega palavras como unidade de análise e é orientada por menos regras universais e procedimentos padrão. A meta na pesquisa qualitativa é decifrar, examinar e interpretar padrões ou temas significativos que emergem dos dados (MALHOTRA, N, 2012, p. 130)

Diante desses conceitos apresentados, foi construído o referencial teórico do estudo em questão, que tratou inicialmente sobre os aspectos conceituais de estratégia e seu desdobramento, uma vez que foram contextualizadas algumas das escolas de pensamento estratégico. Num segundo momento, o estudo girou em torno do conhecimento organizacional, levantando a questão que aborda a crescente busca por capital intelectual e as formas de transmissão de conhecimento. Por fim, com o objetivo de finalizar o esforço de revisão bibliográfica foi realizado um breve recorte envolvendo o processo de incubação de empresas.

Assim, finalizada a etapa de construção do referencial partiu-se então para a construção do Estudo de Caso, que para Godoy (1995), constitui uma unidade a qual se analisa em profundidade, visando o detalhamento de um ambiente ou situação específica. Seu objetivo é analisar intensivamente uma dada situação, ou objeto de investigação. Segundo

Yin<sup>12</sup> (1989) apud Godoy (1995, p. 25) “*é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas*”.

Na percepção de Gil (2010), o estudo de caso é visto como estudo profundo e exaustivo, de modo que permita um amplo e detalhado conhecimento acerca do objeto a ser pesquisado, tendo como objetivo explorar situações que não são claramente definidas, descrevê-las em função de uma investigação, desenvolver teorias e buscar por explicações para variáveis que componham um determinado fenômeno. Ainda, para o autor, os resultados de um estudo de caso são apresentados em aberto e não na condição de conclusão. Desta forma, segundo Yin (2005), o estudo de caso é visto como uma ferramenta exploratória, não podendo ser utilizado para descrever e testar hipóteses. Para Malhotra (2012), envolve o exame intensivo de casos selecionados do fenômeno em pauta, ou seja, é a pesquisa detalhada de casos relacionados ao objeto de estudo em questão. A partir disso, o estudo de caso realizado na incubadora do CRITT foi complementado pela adoção de métodos adicionais tais como: pesquisa documental; observação participante; entrevista do tipo semiestruturada.

Para Yin (2005, p. 112), “*a pesquisa documental pode assumir muitas formas e deve ser objeto de planos explícitos da coleta de dados.*” Para ele, a validade da pesquisa documental no estudo de caso é o fato de corroborar e valorizar as evidências advindas de outras fontes. Segundo Gil (2010), apresenta muitos pontos semelhantes com a pesquisa bibliográfica, contudo, a segunda fundamenta-se em materiais escritos por autores com o propósito de serem lidos por públicos específicos, enquanto a pesquisa documental vale-se de documentos elaborados com diversas finalidades.

Segundo Malhotra (2012), a observação envolve o registro de padrões, objetos e eventos para obter maiores informações sobre o fenômeno de interesse. Para tal, foi utilizada a observação participante, que segundo Yin (2005) permite que o pesquisador não seja apenas um mero observador passivo, mas sim, possa assumir inúmeras funções dentro do estudo de caso, participando de fato do objeto a ser estudado. Para ele, uma grande vantagem é o fato de se poder perceber como é a realidade, do ponto de vista de alguém que está “dentro” do objeto de estudo. Para Marconi e Lakatos (2010) a observação participante coloca o observador e o observado no mesmo lado, tornando o primeiro um membro do ambiente em questão. Para os autores, tal participação pode se dar de duas maneiras: natural, quando o pesquisador já

---

<sup>12</sup> YIN, R. K. Case study research: design and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p.23.

pertence ao ambiente de estudo e artificial, quando o pesquisador interage com o grupo para obter maiores informações.

Para Malhotra (2012), a observação natural envolve a observação do comportamento, da maneira como ele se dá em seu ambiente natural, enquanto a observação planejada, ou artificial, ocorre quando os entrevistados são observados em um ambiente artificial.

Além disso, para a coleta de dados no campo, foi utilizado o método proposto por Farias Filho<sup>13</sup>(2000) e adaptado, por Mendonça (2002), a fim de identificar a forma como as estratégias são elaboradas no Centro Regional de Incubação e Transferência de Tecnologia, mais especificamente na Incubadora de Empresas lá instalada, tendo como base teórica elementos constituintes de algumas das escolas do pensamento estratégico, identificadas por Mintzberg et al (2000).

Assim, primeiramente partiu-se de uma entrevista semi-estruturada, com o objetivo de complementar os dados levantados. A entrevista se deu com o Gerente de Empreendedorismo, colaborador do CRITT há oito anos, sendo responsável pela Incubadora há três. A entrevista ocorreu no próprio ambiente da incubadora, sendo essa pré-agendada com o gerente em questão. Foi utilizado um gravador de áudio após o consentimento e autorização do entrevistado, posteriormente, o conteúdo da entrevista foi transcrito pela autora.

Complementar a entrevista, foi realizada a aplicação de um roteiro exposto no anexo 1 deste trabalho, por meio do qual buscou-se identificar os elementos capazes de potencializar e paralelamente influenciar a formação ou formulação das estratégias elaboradas pela organização, alvo deste estudo. Tal instrumento é composto por 36 questões construídas no sentido de permitir identificar qual ou quais elementos das escolas do pensamento estratégico analisadas no referencial teórico apresenta contribuições mais enfáticas para com a formação/formulação das estratégias. Para melhor entendimento sobre o modelo de avaliação estratégica de negócio das escolas do pensamento estratégico, é de fundamental apresentação a relação das escolas com as abordagens norteadoras propostas pelo modelo, para tal foi criado ao quadro 1 a seguir.

---

<sup>13</sup> FARIAS FILHO, J. R. Sumário da Avaliação Estratégica de Negócios - AEN. Rio de Janeiro: Ed. EdUFF da UFF, 2000

**Quadro 1: Correlações entre as Escolas e as Abordagens do Modelo**

<b>As escolas do pensamento estratégico</b>	<b>Abordagens Analisadas</b>
Planejamento	Planejamento
Aprendizado	Lógica Incrementalista
Cultural	Cultural
Poder	Política
Empreendedora	Visionária
Ambiental	Seleção Natural

Fonte: Elaborado pela autora

A construção do questionário está pautada pela adoção de uma escala somatória do tipo Likert, que segundo Malhotra (2012), identifica diferentes opiniões, através da indicação de um grau de concordância ou discordância. Com base nela, o entrevistado manifestou livremente atitudes favoráveis ou não a respeito de determinadas questões/ afirmativas, informando o nível de concordância percebido e, este por sua vez, está associado ao valor a ser aplicado a cada resposta. No estudo em questão, coube ao entrevistado indicar um valor de 1 a 7, onde 1 representa total discordância e 7 total concordância para com a questão/ afirmativa correspondente. Após a entrevista, os valores obtidos foram inseridos em uma planilha correspondente a tabela 1 a seguir, tomando-se por base, o uso da ferramenta *Microsoft Excell*. Na tabela em questão estão as sequências dos itens do questionário, correspondendo cada item a sua escola do pensamento estratégico. Ao total atribuído a cada coluna da tabela foram subtraídos 24 pontos, a fim de atingir o valor final de cada uma das características propostas. O cálculo realizado para chegar a tal fator de redução está descrito logo abaixo da tabela em questão.

**Tabela 1 - Distribuição das Questões por Abordagem Analisada**

<b>Planejamento</b>	<b>Lógica Incrementalista</b>	<b>Cultural</b>	<b>Política</b>	<b>Visionária</b>	<b>Seleção Natural</b>
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
Total	Total	Total	Total	Total	Total
-24	-24	-24	-24	-24	-24
Valor final	Valor final	Valor final	Valor final	Valor final	Valor final

Fonte: Adaptado de Mendonça (2002)

A aplicação do fator redutor está ligada à necessidade de normalizar a distribuição das pontuações. As afirmativas para as quais foram atribuídos níveis de concordância igual a 4 foram zeradas, uma vez que necessariamente, não agregam valor à investigação.

No total de 36 afirmativas, onde cada grupo de 6 questões direcionavam para uma das 6 abordagens selecionadas. Assim, segue abaixo a base para o cálculo adotada.

Número total de questões propostas = 36

$N_d$  = n.º de abordagens selecionadas = 6

$N_q$  = n.º de questões formuladas por abordagem = 6

Conjunto ordenado de respostas possíveis = [1,2,3,4,5,6,7]

$\Sigma$  [1,2,3,4,5,6, 7] = [28]

Cálculo da média e determinação da mediana:

$\bar{X}$  = média aritmética

$\bar{X}$  = [1,2,3,4,5,6,7] = [28] : 7 = 4

$M_d$  = mediana

$M_d$  = 4 portanto,  $M_d = \bar{X}$

Cálculo do redutor para amplitude das faixas de pontuação:

$\mathfrak{R}$  = Redutor

$\mathfrak{R}$  =  $M_d \cdot N_d$  onde  $4 \cdot 6 = 24$

$\mathfrak{R}$  = 24

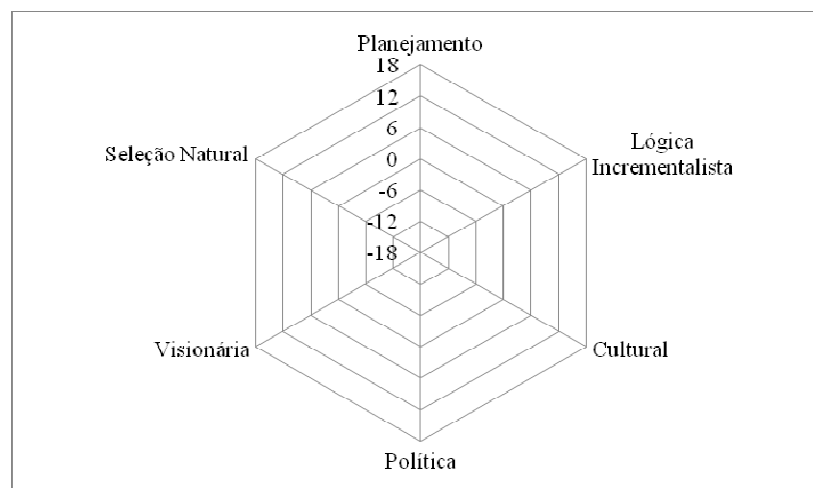
Quadro 2 - Aplicação do redutor

Pontuação por dimensão	Normal	Com redutor
Máxima	$7.6 = 42$	$42 - 24 = 18$
Média	$4.6 = 24$	$24 - 24 = 0$
Mínima	$1.6 = 6$	$6 - 24 = -18$

Fonte: Mendonça (2002).

Terminada a tabulação dos dados, foi elaborado um gráfico radar, construído também a partir da ferramenta *Microsoft Excell*, conforme ilustrado no gráfico 1 abaixo. Assim e a partir dele, ou melhor, de sua interpretação, foi possível verificar os estágios atuais para cada uma das abordagens analisadas, ou seja, através da configuração do gráfico radar foi possível identificar a aderência aos perfis da estratégia que a organização normalmente valoriza, no momento de formação ou formulação de suas estratégias, as quais estariam por sua vez, vinculadas às respectivas escolas do pensamento estratégico, abordadas pelo presente instrumento.

Gráfico 1 – Gráfico Radar



Fonte: Adaptado de Mendonça (2002)

Assim, a sessão seguinte deste trabalho apresenta o estudo de caso, onde serão evidenciados os resultados obtidos com a aplicação do método de avaliação estratégica de negócio aqui descrito.



#### 4. O CASO EM ESTUDO

Criado em Abril de 1995, por meio da resolução 16/1995 do CONSU, Conselho Superior, com o propósito de auxiliar e estimular o desenvolvimento econômico regional, além de buscar o desenvolvimento social, a partir de produtos e também processos ligados à inovação e tecnologia, o Centro Regional de Transferência de Tecnologia – CRITT conta com uma área de 1.300 metros quadrados no campus da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Segundo seu site institucional, foi através da Resolução 32/2005 que a organização passou a ser qualificada como Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Universidade Federal, legitimando assim a inovação científica e tecnológica desenvolvida na Universidade. Com isso, criou-se o setor de Transferência de Tecnologia para o qual toda a demanda relacionada a esta temática no escopo da UFJF seria direcionada. Ainda, de acordo com a página em questão, *“A transferência de Tecnologia é o intercâmbio de conhecimento e habilidades tecnológicas entre instituições de ensino superior e/ou centros de pesquisa e empresas”*.

Desde 2001 o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia passou a ser certificado pela Norma NBR ISO 9001 e a ter seu Sistema de Gestão da Qualidade. A norma em questão busca por satisfação dos clientes e resultados através de seus processos finalísticos, Incubação de Empresas, Transferência de Tecnologia e Treinamentos, comprovando assim a qualidade dos serviços oferecidos e aperfeiçoamento de processos. Assim, a organização descreve em seu Manual da Qualidade todos os seus processos, finalísticos e de apoio, envolvendo os setores de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Administrativo Financeiro, todos controlados através de indicadores.

Tendo como Missão *“Contribuir, como instituição cidadã, para a interação Universidade/Sociedade, através da gestão do conhecimento e da transferência de tecnologias e de soluções inovadoras.”* (Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt>), o CRITT tem como função o gerenciamento da política de inovação da Universidade Federal de Juiz de Fora, além da gestão da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Sua atuação envolve a prospecção de projetos da UFJF para empreendedores e organizações, que buscam por auxílio para desenvolver ou melhorar seus produtos.

Entre seus processos principais está o de incubação de empresas, foco principal do estudo em questão. Com o objetivo de auxiliar iniciativas de projetos inovadores e empreendedores que buscam por aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus produtos e/ou processos com base tecnológica e, com alto grau de inovação, a Incubadora busca por apoiar

tal desenvolvimento através de um essencial suporte gerencial, oferecimento de serviços especializados em todos os setores de apoio, assessoria, treinamentos, além da infraestrutura física adequada para se instalar uma empresa, contando com salas de reuniões, laboratório de informática, biblioteca, auditório, telefone, internet, refeitório, limpeza e segurança para as empresas que lá estão. Além disso, a incubadora oferece todo suporte, à medida que busca o fortalecimento da ligação entre as empresas e órgãos governamentais, na busca por editais de fomento ligados às áreas de interesses dos incubados, como mais uma medida adotada para captação de recursos, auxiliando na elaboração dos projetos junto aos órgãos competentes.

O setor em questão busca através das três fases da incubação - desenvolvimento do produto/processo, inserção no mercado, consolidação da empresa - juntamente com os empresários, realizar avaliações periódicas, baseadas nos critérios da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de acompanhar o crescimento e desenvolvimento das empresas, elaborar planos de ação e identificar meios pelos quais as empresas consigam atingir suas metas e chegar aos objetivos propostos pelo programa, que visa em linhas gerais, transformar ideias de negócio em empresas de sucesso, criando assim empresas consolidadas preparadas para o momento da graduação. Assim, segundo sua página da web, *“O principal objetivo da incubadora é proporcionar condições necessárias para que empresas incubadas possam se preparar e se fortalecer pra o mercado e superar as barreiras existentes nos primeiros anos de sua atuação”*.

O processo de seleção para ingressar na Incubadora possui três fases, onde inicialmente é realizada uma “Pré-seleção”, na qual é analisada a pré-proposta identificando aspectos relacionados a base tecnológica e ao cunho inovador do negócio, tornando assim o projeto apto ou não para seguir na seleção. A fase seguinte consiste na análise do Plano de Negócios, onde serão avaliados quesitos como viabilidade financeira, econômica, técnica, além da qualificação do perfil empreendedor, o julgamento é realizado por uma banca avaliadora formada por colaboradores interno e também externos ao Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia, geralmente professores das áreas de relacionamento. A terceira e ultima fase diz respeito a uma entrevista de perfil empreendedor com os responsáveis pela organização que estão pleiteando uma vaga na incubadora, com a finalidade de avaliar aspectos específicos do negócio. Ao final do processo de seleção, a empresa que for julgada como apta iniciará suas atividades junto a Incubadora, onde ficará por até três anos, contando durante este período com todo apoio oferecido pela organização em estudo além do auxílio oferecido pelos setores de apoio.

A partir dessas considerações e, conforme mencionado na metodologia deste trabalho foi realizada uma entrevista, semi estruturada, com o atual gerente de empreendedorismo do CRITT, a partir da qual, foi possível melhor entender o processo de incubação, além de identificar aspectos sobre a formulação estratégica do setor em questão, os quais estão descritos a seguir.

Inicialmente, quando questionado sobre a estrutura da Incubadora, o gestor afirmou que, atualmente, após uma obra de dois anos e meio, a incubadora agora conta com 14 boxes, tendo o total de 8 empresas incubadas, sendo quatro delas empresas novas, que estão iniciando o processo de incubação. As outras quatro já estão no processo de incubação há um tempo e, infelizmente não tiveram o desempenho esperado, devido a fatores como a crise, o fato de os empresários não possuírem perfil empreendedor e também devido ao fato da tecnologia ter ficado obsoleta. Quanto a força de trabalho, o setor possui seu gerente de empreendedorismo, além de dois administradores, um efetivo e o outro terceirizado, além de 6 bolsistas, estudantes que auxiliam no processo de incubação.

Para o gestor, empreendedores que buscam o CRITT necessitam, principalmente, de apoio em relação à gestão, contudo, muitos também possuem deficiência em relação a recursos, assim, a incubadora auxilia na divulgação de editais de órgãos relacionados ao setor da empresa, além de todo o apoio com os cursos oferecidos.

Sobre o trabalho da incubadora, em relação aos cursos, assessorias e consultorias, o gestor afirmou que parte do acompanhamento é realizado pela equipe da incubadora, que acompanha as empresas em reuniões bimestrais, onde elas apresentam planos de ações e também fazem avaliações anuais para identificar se a organização tem condição de mudar de fase. Ainda segundo o respondente, *“Ainda temos uma dificuldade com a parte de contratação, assim, temos contado bastante com a colaboração de alguns professores das faculdades de Administração e de Economia, além de colaboradores internos do CRITT”*. (Respondente).

Já sobre os concorrentes, o gestor afirmou não enxergar concorrentes diretos dentro da cidade em que estão inseridos, pois segundo o mesmo as iniciativas de empreendedorismo existentes, como o SEBRAE, fazem um trabalho muito forte com startups e empresas, contudo, não direcionam seus serviços a empresas de base tecnológica, além disso, segundo o gestor, os *“coworking”*, que estão surgindo cada vez mais, estão captando empresas ligadas a tecnologia, contudo, para o respondente em questão, a incubadora possui alguns diferenciais em relação a esses potenciais concorrentes.

Questionado sobre a estratégia utilizada, o gestor afirmou, “*Tem o problema da Universidade. Não adianta a Incubadora ter uma posição de traçar estratégias, criar planos de ação para executar alguma coisa se você sempre esbarra em burocracias excessivas da Universidade*”. (Respondente)

Já quando questionado sobre os objetivos da incubadora, o respondente retornou ao fato de a organização ter total dependência da Universidade Federal de Juiz de Fora, pois segundo o gestor em questão:

“O que vem ocorrendo na Universidade nos últimos anos, esse excesso de zelo dos órgãos de controle, dificulta bastante nosso trabalho, pois em questão de recursos, por exemplo, a gente tem dificuldade de contratação, e isso impacta nos resultados, assim, falta um pouco de autonomia para o CRITT. Todos os recursos vindos do que as empresas pagam vão para uma conta da UFJF, assim é preciso ficar solicitando recursos a eles, pois não existe um orçamento pré-determinado para o CRITT. Esse problema é muito sério, pois a gente não consegue fazer um planejamento adequado, por exemplo, para contratação de consultores e cursos para as empresas, impactando também nos resultados.” (Respondente)

Sobre a possibilidade de ampliação do ramo de atuação da incubadora, o gestor afirmou que, pelo menos em curto prazo, não tem esse foco, até porque, segundo o mesmo, existem outras ações dentro da própria Universidade Federal que já trabalham com essas empresas, como a Pró Reitoria de Extensão, que se volta a empresas de economia solidária, além das incubadoras de cooperativas populares, que possuem esse foco de atuação. Complementando, o gestor afirmou,

“Além disso, tudo depende de um grande investimento da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para mudar é preciso ter uma mudança na cultura da UFJF, de entender que a relação Universidade, CRITT e comunidade é interessante também para eles, e que para isso é preciso ter equipe, dinheiro e infraestrutura.” (Respondente)

Adicionalmente à entrevista, foi realizada a aplicação de um questionário, que se encontra no Anexo 1 deste trabalho, também com o Gestor de Empreendedorismo do CRITT, com o objetivo de identificar como a organização conduz a formulação de suas estratégias. Assim, esta seção se propõe a apresentar os resultados alcançados, assim como explicitar as percepções obtidas a partir dos mesmos.

Cabe ressaltar que as respostas serão apresentadas de acordo com a abordagem a que fazem referência para melhor entendimento dos resultados.

## A Abordagem do Planejamento

No que tange à afirmativa 1, “*nós temos objetivos estratégicos definidos e precisos*”, o respondente atribuiu nota 5, concordando parcialmente com a afirmativa, uma vez que a

incubadora tem o objetivo de transformar ideias de negócios em empresas de sucesso, contudo, os meios não são precisos.

Já sobre a afirmativa 7, “*nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos*”, o gestor atribuiu nota 6, concordando com a afirmativa, uma vez que buscam por alternativas estratégicas para alcançar seus objetivos.

Quando questionado sobre o item 13, “*nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos*”, foi atribuída nota 4, uma vez que na sua percepção a incubadora possui um processo de como chegar ao objetivo de criar empresas de sucesso, contudo, este não é minuciosamente desenhado.

No que diz respeito à questão 19, “*nós temos procedimentos bem definidos para a busca de soluções para problemas estratégicos*”, o respondente atribuiu nota 6, concordando com a afirmação.

Questionado sobre o item 25, “*nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos*”, o gestor de empreendedorismo demonstrou indiferença, atribuindo assim nota 4.

Em relação à afirmativa 31, “*nós tomamos as decisões estratégicas baseadas em sistemáticas análises do nosso ambiente*”, foi imputada nota 6.

É possível inferir que, segundo as respostas dadas pelo Gestor em questão, existe uma semelhança, mesmo que pequena com a escola em questão. Para Mintzberg et al (2010) os planejadores estabelecem seus objetivos e, após tal definição, analisam as condições internas e externas para definirem as estratégias a serem tomadas. Assim, na organização em estudo tal fator se mostrou bastante presente conforme avaliação da afirmativa 31. Além disso, ainda para aqueles autores, os adeptos da escola em questão, buscam avaliar o ambiente a fim de tentar, em certa medida, prever o futuro, através da criação de vários cenários possíveis e, através desses definir as estratégias que o guiarão.

Para Mintzberg et al (2010, p. 62) “[...] *as estratégias são menos avaliadas ou desenvolvidas do que delineadas. E não apenas uma, mas várias são delineadas, de modo que possam ser avaliadas e uma delas, selecionada.*” Como pode ser observado, na avaliação do quesito 7, onde afirma concordância com o fato avaliar possíveis opções de estratégias. Ainda sobre o nível de concordância do respondente com as afirmativas que se referem à escola do planejamento, é possível verificar que, assim como na escola em questão, a organização em estudo também possui procedimentos definidos para buscar soluções para problemas estratégicos.

## A Abordagem da Lógica Incremental

Questionado em relação à afirmativa 2, “*para manter em ordem nosso ambiente de negócio fazemos constantes mudanças na estratégia em pequena escala*”, o respondente atribuiu nos 6, concordando quase que integralmente com a afirmativa.

Já no que tange à questão 8, “*nós reservamos o compromisso prematuro para uma tentativa de estratégia e submetemos à revisão*”, foi assinalado o nível 4, demonstrando assim que não há uma opinião formada sobre esta temática.

Já em relação à afirmativa 14, “*nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança*”, assinalou o nível 5, concordando parcialmente com a questão, uma vez que para tal, necessita de apoio da Universidade na qual está inserido.

No quesito 20, “*nós tendemos a desenvolver estratégia fazendo experiências e tentativas de novos caminhos no mercado*”, o gestor em questão assinalou o nível 5, concordando parcialmente com a afirmativa.

Vale comentar que, tanto na afirmativa 26, “*nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo*”, quanto na questão 32, “*nossa estratégia é continuamente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado*”, o respondente atribuiu nota 4, pois conforme mencionado pelo gestor, a organização vem passando por uma crise institucional, assim, não tem como buscar por mudanças contínuas e progressivas na medida em que não há o apoio necessário.

Assim, é possível verificar que a Lógica Incremental, característica da Escola do Aprendizado, não deixa de estar presente na organização, no entanto, o respondente se mostrou indiferente à metade das afirmativas. Contudo, mostrou concordância com a questão de número 2, afirmando que realiza pequenas mudanças na estratégia a fim de manter a ordem da organização. Neste aspecto em particular, vale mencionar que para Mintzberg et al (2010), na escola em questão a estratégia surge a partir de um processo de aprendizado ao longo do tempo, este se dá através de comportamentos que incitam o pensamento para assim, compreender a ação, e desta forma estima-se que ações bem sucedidas tendem a gerar experiências que podem se tornar estratégias. Corroboram com essa questão as afirmativas 14 e 20, nas quais o respondente concorda parcialmente.

## A Abordagem Cultural

Na questão 3, “*nossa estratégia é baseada em experiências passadas*”, foi atribuída nota 5, concordando parcialmente, uma vez que o CRITT já possui experiência com incubação de empresas e, assim, já conhece o caminho a ser trilhado.

Sobre a afirmativa 9, “*a história da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos*”, o gestor atribuiu nota 6, que reflete bom nível de concordância para com a afirmativa.

Em relação ao item 15, “*há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização*”, foi assinalado o nível 5 de concordância.

No que tange à afirmativa 21, “*a estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura*”, foi atribuída nota 6, pois utilizam do fato de terem experiência para alcançar seus resultados.

À questão 27, “*as estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de o modo como fazemos as coisas por aqui*”, foi atribuída nota 2, que denota forte discordância por parte do entrevistado.

Quanto ao quesito 33, “*há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura*” o respondente se mostrou indiferente ao atribuir nota 4.

Pode-se perceber a aproximação dessa abordagem com a organização, devido à avaliação de algumas afirmativas. Assim, compreende-se que ela possui uma cultura forte, conforme avaliação das quatro afirmativas iniciais. Conforme mencionado pelo respondente, a organização segue uma metodologia específica, na qual todas as diretrizes já estão definidas. Ainda segundo ele “[...] *as chances que temos de mudar vem de um modelo padrão, assim, essas chances são muito baixas*”. Para Mintzberg et al (2010, p. 258), “*São crenças profundamente enraizadas na cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas e mudanças fundamentais.*”

No entanto, o entrevistado mostrou discordância na questão de número 2, e indiferença no que tange a afirmação de número 4, pois na sua percepção, apesar de experiências passadas, valores e crenças terem a capacidade de influenciar a formulação estratégica da organização, estes não parecem ser quesitos fortes o bastante, para impedir que ocorram mudanças.

## A Abordagem Política

No que diz respeito à afirmativa 4, *“a influência que um grupo ou indivíduo pode exercer sobre a estratégia que seguimos é aprimorada por seu controle de recursos, crucial para as atividades da organização”*, o respondente escolheu o nível 4 e demonstrou não ter opinião formada sobre a influência de grupos na formação da estratégia da organização.

Sobre a questão 10, que buscou identificar até que ponto *“as informações com as quais nossa estratégia é desenvolvida frequentemente refletem os interesses de certos grupos”*, ele atribuiu nível 5, concordando parcialmente com a questão, uma vez que estão diretamente ligados a uma instituição de ensino superior.

No que tange o item 16, *“nossa estratégia se desenvolve através de um processo de barganha e negociação entre grupos e indivíduos”*, o respondente discordou parcialmente, situação esta que se replicou na questão de número 22, que visou investigar em que medida *“nossa estratégia é um compromisso que concilia os interesses antagônicos de grupos poderosos e indivíduos”* com a qual o gestor também discordou.

Já em relação à afirmativa 28, envolvendo *“a decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo patrocinador”*, foi assinalado o nível 5 de concordância, uma vez que necessita de recursos fornecidos pela Universidade.

No que se refere ao item 34, *“nossas estratégias frequentemente tem que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação”*, o entrevistado atribuiu nota 2, discordando da questão apresentada.

A escola a qual as afirmativas fazem menção é a do Poder, na qual a formulação estratégica se dá a partir de influência de terceiros, através do uso do poder e da política para negociações. Para Mintzberg et al (2010, p.249), *“A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como comportamento da própria organização em seu ambiente externo.”* Mas, apesar de haver, ainda que mínima, uma aproximação, uma vez que o entrevistado concordou parcialmente com algumas afirmativas, tais como a 10 e a 28, em sua maioria o gestor atribuiu escores de discordância, levando a entender que o poder não parece interferir nas formulações estratégicas da organização.

É oportuno mencionar que, em inúmeros momentos da entrevista o gestor destacou o fato de a organização ficar totalmente vulnerável às decisões da Universidade, uma vez que depende de seu apoio e recursos. Contudo, através dos scores atribuídos as afirmativas, é possível inferir que apesar de sua influência, a UFJF não parece necessariamente interferir no modo como a Incubadora define suas estratégias.



## A Abordagem Visionária

Tanto na questão 5, “*a estratégia que seguimos é dirigida por uma visão do futuro, associada ao chefe executivo (ou outra figura sênior)*”, quanto no item 11, “*nossa estratégia é estritamente associada com um indivíduo em particular*”, o entrevistado demonstrou bom nível de concordância, ao atribuir para ambas score igual a 6.

No que tange à afirmativa 17, “*o chefe executivo determina nossa direção*”, foi atribuída nota 5, situação esta, que também indica concordância parcial com a afirmação.

Já em relação ao quesito 23, “*nossa direção estratégica é determinada por indivíduos ou grupos poderosos*”, o entrevistado atribui score de discordância da afirmação. Situação esta que se replicou também na questão 29, “*nosso chefe executivo tende a impor decisões estratégicas (preferivelmente a consultar a equipe principal de gestão)*.” Para a qual o entrevistado discordou, e justificou afirmando que a organização segue um modelo padrão, e assim, as chances de mudar são pequenas.

Quando questionado no item 35 sobre até que ponto “*a visão de uma figura sênior é nossa estratégia*”, o entrevistado ao atribuir escore igual a 4, demonstrou indiferença em relação à afirmativa.

Na abordagem visionária, diretamente relacionada à Escola Empreendedora, a perspectiva da estratégia tende a assumir um caráter mais individual, uma vez que se dá na cabeça do líder por meio de um processo visionário. Assim, para Mintzberg et al (2010), o processo de formulação da estratégia está enraizado na intuição e nas experiências de um líder único. Neste sentido, o respondente mostrou alguns pontos de aproximação com a abordagem em questão, uma vez que demonstrou concordância com a afirmativa de que as estratégias são dirigidas por um líder único e voltadas para uma visão do futuro. Além de concordar que somente um líder único está associado com a formulação das estratégias, demonstrando assim alguma relação da organização com aquela escola do pensamento estratégico supramencionada. Reforça tal percepção na afirmação de número 23, onde o respondente discordou que na organização, a estratégia é direcionada por indivíduos ou grupos poderosos, uma vez que a abordagem em questão enfatiza que a estratégia se dá por um líder único ou pequenos grupos, assim, a organização em estudo se mostra relativamente próxima aos pressupostos daquela escola.

Contudo, tal aproximação se rompe no exato momento em que o gestor em questão discorda da afirmativa de que o chefe executivo impõe decisões de cunho estratégico, além de demonstrar certo grau de imparcialidade, quando questionado sobre a visão de uma figura

sênior. Assim, pode-se perceber que, em questões ligadas a estratégia, o líder é quem a determina, contudo, quanto à visão da organização, ou seja, seus planos futuros, o líder não assume sozinho este papel.

#### A Abordagem da Seleção Natural

Sobre a afirmativa 6, cuja intenção é identificar em que medida “*a estratégia da organização é baseada em experiências de terceiros*”, foi assinalado pelo respondente o nível mínimo de concordância, por intermédio da aplicação do score igual a 5.

Já com relação ao quesito 12, “*nosssa liberdade de escolha estratégica é severamente restrita por nosso ambiente de negócio*”, associada ao quesito 18, “*nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócio; nós podemos somente nos manter a partir dele*” o respondente atribuiu pontuação máxima para ambas as afirmativas, concordando que a estratégia é restrita aos movimentos do ambiente de inserção da organização e que ela se molda a partir deles.

Quando questionado no quesito 24, se “*existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem as estratégias que podemos seguir*” o respondente concordou minimamente com a questão, atribuindo assim o score igual a 5.

Já no que tange à afirmativa 30, “*muitas das mudanças estratégicas que foram adotadas nos têm sido impostas pelos que estão fora organização*”, foi assinalado o nível 6 de concordância.

Por fim, em relação à questão 36, que buscou identificar em que medida as “*forças externas à organização determinam nossa direção estratégica*”, o respondente concordou, ainda que minimamente com a afirmativa, atribuindo-lhe score igual a 5.

Assim, no que se diz respeito à abordagem da Seleção Natural, diretamente vinculada a Escola Ambiental, o ambiente passa a ter destaque de importância e as organizações passam a ser consideradas como meras coadjuvantes. Nestes termos, para Mintzberg et al (2010), os estrategistas precisam identificar os diferentes ambientes e como eles tendem a interferir na organização, para que assim eles possam dedicar atenção ao contexto externo. Deste modo, as organizações devem se preocupar em identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Ainda, segundo aqueles autores, o ambiente se torna um conjunto de forças abstratas que estão além da organização, uma vez que esta não possui controle sobre ele. Deste modo, o ambiente tem o poder de criar barreiras e até limitar as estratégias. Sobre este aspecto, “o

*ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central do processo de geração de estratégia.” (MINTZBERG et al, 2010, p. 278)*

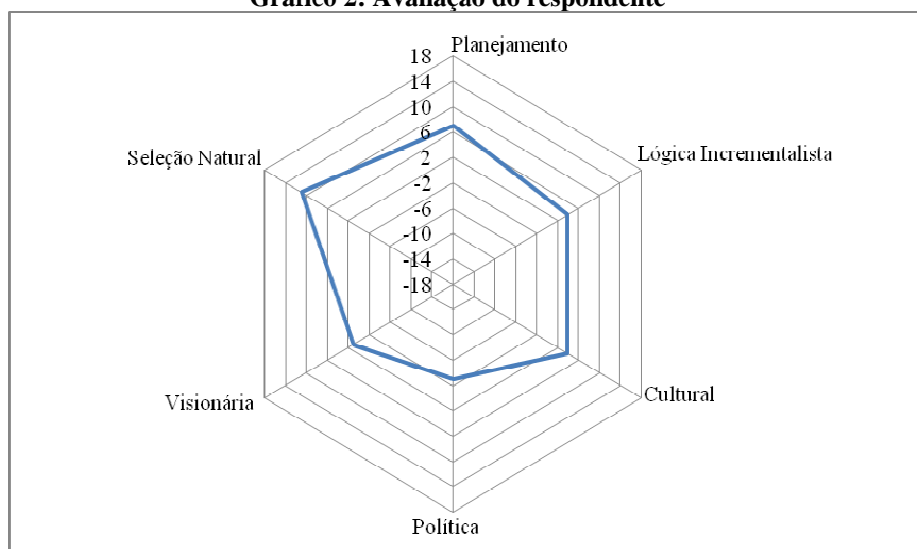
De tal modo, ao analisar as afirmativas acerca da abordagem em questão, é possível inferir que o ambiente tem grande poder no desenvolvimento das estratégias na organização em estudo, demonstrando assim grande aderência da abordagem da Seleção Natural, como norteadora da formulação de suas estratégias. Tal entendimento se dá pelo fato de todas as afirmativas apresentarem elevado grau de concordância, na percepção do respondente.

Com o objetivo de facilitar o entendimento acerca do desenvolvimento da estratégia na Incubadora do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia - CRITT da UFJF, e melhor auxiliar na visualização dos escores conferidos pelo respondente e gestor de empreendedorismo da organização, foi elaborada a Tabela 2 a seguir, na qual é possível verificar os scores por ele atribuídos, para cada uma das abordagens, cuja pontuação final foi calculada a partir da aplicação do fator de redução, caracterizando assim o resultado do processo de tabulação dos dados da pesquisa. Complementar a tabela em questão, ainda para a melhor compreensão da abordagem que mais se aproxima o desenvolvimento da estratégia na organização em questão, foi elaborado o gráfico radar correspondente.

**Tabela 2 – Escores Atribuídos ao Respondente**

<b>Planejamento</b>	<b>Lógica Incrementalista</b>	<b>Cultural</b>	<b>Política</b>	<b>Visionária</b>	<b>Seleção Natural</b>
5	6	5	4	6	5
6	4	6	5	6	7
4	5	5	3	5	7
6	5	6	2	2	5
4	4	2	5	2	6
6	4	4	2	4	5
31	28	28	21	25	35
-24	-24	-24	-24	-24	-24
<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 2: Avaliação do respondente**

Fonte: Dados da Pesquisa

Deste modo, de acordo com a tabela e o gráfico acima, é possível verificar que a organização tem sua formação/formulação estratégica, pelo menos em primeiro plano, pautada na abordagem da Seleção Natural com o total de 11 (onze) pontos, seguida, em menor escala, pela abordagem do Planejamento, totalizando 7 (sete) pontos, e de modo equivalente à Lógica Incremental e Cultural, que se apresentaram com 4 (quatro) pontos cada. Quanto às abordagens política e visionária, a pontuação total ficou em -3 (menos três) e 1 (um) pontos respectivamente, apresentando assim, baixa representatividade para com a formação/formulação das estratégias na organização, alvo deste estudo.

Assim sendo, é possível inferir que, apesar de a organização apresentar certa aderência quanto à abordagem do planejamento, uma vez que, possui objetivos e processos definidos, a mesma não os tem e não os segue de forma detalhada conforme observamos ser feito pelos planejadores. A organização em estudo se encontra mais pautada nas premissas da escola Ambiental, ou abordagem da Seleção Natural, já que tem o ambiente como aspecto principal para a formação/formulação estratégica, uma vez que na abordagem em questão, o estrategista passa a ter o papel de analisar e reagir aos ditames impostos pelo ambiente, que conforme já mencionado anteriormente, passa a ter o poder de quase prescrever as estratégias.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizado o estudo, pôde-se inferir que a estratégia é fundamental para a gestão organizacional, uma vez que, se bem elaborada, pode gerar muitos benefícios para a organização. Com a concorrência cada vez mais acirrada, a estratégia tende a auxiliar na tarefa de enfrentar o mercado e alcançar uma posição competitiva favorável, já que possui um cunho competitivo e assim, busca criar e consolidar vantagens concorrenciais. Assim, o trabalho em questão buscou por identificar os aspectos norteadores do desenvolvimento estratégico, questão fundamental para se ter um melhor entendimento sobre a organização e suas ações. Neste sentido, é fundamental mencionar a importância atribuída aos ensinamentos de Mintzberg et al (2010) para a construção deste trabalho, uma vez que foram utilizadas abordagens de seis, das dez escolas do pensamento estratégico como elementos norteadoras para a investigação do desenvolvimento da estratégia na incubadora vinculada ao CRITT.

Adicionalmente, considerando o perfil da organização em exame é possível concordar com Davenport e Prusak (2003), a partir da afirmação de que a gestão do conhecimento contribui para a eficiência em desenvolvimento de produtos e na sua produção, além de sua larga utilização no processo de tomada de decisões em relação à estratégia, concorrentes, entre outros.

Com isso, ao se analisar o processo de incubação, é fundamental mencionar a importância do papel das incubadoras no sentido de que, além de desempenhar a função de proporcionar os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento das empresas incubadas, à medida que disponibiliza a infraestrutura necessária e o apoio relacionado à sua gestão, ela realiza um importante papel quanto à propagação das práticas gerenciais, tanto para as empresas, quanto para outros empreendedores que as procuram para desenvolver seus projetos.

Assim, um importante papel que está atrelado à incubadora de empresas é o compartilhamento do conhecimento, já que este se tornou requisito básico para o desenvolvimento organizacional, e que de acordo com a visão de Stewart (1998) se tornou fator decisivo nas organizações e com isso, as incubadoras tendem a reunir um bom nível de conhecimento gerencial adquirido através do apoio profissional existente, além da experiência de mercado e o utiliza exatamente no sentido de auxiliar esses empreendedores por intermédio de ações de compartilhamento. Conforme mencionado por Nonaka e Takeuchi (1995) essa transferência de conhecimento pode se dar através de experiência, da fala, de uma pessoa a outra de forma codificada ou de maneira interna, onde a organização irá aprender fazendo.

Deste modo, as incubadoras passam a ter um importante papel no desenvolvimento social, uma vez que se promovem fortemente com o objetivo de desenvolvimento local, já que podem proporcionar o incremento do empreendedorismo no país, na medida em que potencializam os empreendedores no que tange ao desenvolvimento de suas ideias de negócio, através do conhecimento compartilhado.

Portanto, concluída a pesquisa em campo, a qual teve como base o instrumento proposto por Farias Filho (2000) adaptado por Mendonça (2002) foi possível verificar que o desenvolvimento estratégico, na organização em exame, tem sido motivado pelos ditames do ambiente, ou seja, guiado por um conjunto de forças, fora da organização, que passa a ser o ator principal no desenvolvimento estratégico, conforme argumentam Mintzberg et al (2010). Adicionalmente, apesar do predomínio da abordagem da seleção natural, mesmo que timidamente, outra abordagem tem contribuído para a formulação estratégica da organização em questão, como a abordagem do planejamento. No entanto, a abordagem da seleção natural predomina, pois apesar de inicialmente o gestor entrevistado parecer caminhar no sentido da abordagem do planejamento, uma vez que afirmou possuir procedimentos bem definidos, e que avalia as opções estratégicas em comparação com seus objetivos estratégicos, no entanto, para os planejadores, segundo Mintzberg et al (2010), as estratégias se dão a partir de processos e planejamentos minuciosos, que se decompõem em etapas delineadas em técnicas e “*checklists*”, fato este que não é realizado na organização em questão. Complementando esta análise, cabe mencionar que de maneira bem menos representativa, apareceram as outras abordagens tratadas pelo instrumento aplicado, para as quais, considerando-se sua pouca aplicabilidade, estas não serão alvos de maiores argumentações.

Como se pode observar, a partir do contato com os escritos de Mintzberg et al (2010), para abordagem da seleção natural, as organizações normalmente adotam postura passiva, ou seja, elaboram suas estratégias numa espécie de espelhamento e reação aos movimentos do ambiente, ou seja, estão sempre reagindo a ele. Com isso, o líder da organização passa a ter cada vez menos poder de influência, já que quem dita às regras é o ambiente. Ainda para aqueles autores, é preciso que as organizações percebam como o ambiente pode influenciar sua organização, e atentar para as oportunidades por ele oferecidas. Neste sentido, é de extrema importância que o empreendedor identifique essas oportunidades e caminhe no sentido de buscar continuamente por formas que lhes permitam aproveitá-las.

Deste modo, o ambiente aparece como agente principal quanto ao desenvolvimento estratégico, no entanto, é importante mencionar que através da entrevista realizada, o gestor mostrou que a organização realiza suas ações a partir dos ditames da Universidade, uma vez

que está totalmente vinculada a ela. Assim, é possível aferir que, para a organização, a UFJF é vista como o ambiente em que está inserida. Com isso, de acordo com a entrevista realizada com o gestor, é possível identificar que a incubadora trabalha sempre pautada nos imperativos da Universidade Federal, pois não consegue elaborar grandes estratégias uma vez que não possui a garantia de apoio da mantenedora.

Cabe mencionar ainda que, sobre a possibilidade de ampliação do ramo de atuação da incubadora, conforme visto no capítulo anterior, pelo menos no curto prazo, a instituição não possui tal foco, uma vez que segundo o próprio gestor, existem outras ações dentro da própria Universidade Federal que já trabalham com essas empresas. Além disso, foi possível perceber que para o gestor, com a ampliação da atuação da incubadora, essa estaria entrando numa concorrência na qual não teriam muitos resultados, pois para tal já existem instituições fortes.

Ainda, sobre o fato de entrar em um mercado com grande concorrência, caso amplie seu foco, pode-se perceber que o gestor não enxerga concorrentes diretos, voltados para o cunho tecnológico, na cidade em que estão inseridos, pois em sua opinião, as iniciativas organizacionais existentes na cidade que são voltadas ao empreendedorismo, não possuem o diferencial da incubadora, como a capacitação com cursos, consultorias, captação de recursos, além dos serviços oferecidos como propriedade intelectual, transferência de tecnologia, os quais conseguem apoio de pesquisadores da Universidade para desenvolvimento dos produtos das empresas incubadas.

Assim, a título de sugestão, para que aconteça uma ampliação do foco tecnológico é preciso que ocorra um forte incentivo da Universidade Federal de Juiz de Fora, já que para tal se faz necessário um incremento tanto financeiro, para melhorar a infraestrutura hoje existente, como uma ampliação dos recursos ligados a gestão do conhecimento, já que será necessária também a ampliação de profissionais ligados às áreas de atuação, para que a incubadora consiga competir com outras organizações que hoje já realizam ações de caráter similar.

É necessário mencionar então, que como o desenvolvimento estratégico da organização em estudo está relacionado à Universidade Federal de Juiz de Fora, ou seja, a incubadora precisa se adaptar e caminhar a partir de seus direcionamentos, sendo de fundamental importância à ampliação do apoio dado pela Universidade, uma vez que, para colocar em prática seus objetivos de transformar ideias, em organizações de sucesso, se faz necessário apoio estrutural e financeiro, além de incentivo educacional. Portanto, é necessário que haja uma forte transformação na cultura da instituição mantenedora do CRITT, no sentido de entender sua importância frente à sociedade e ter bem definido que o trabalho por ele

realizado tem grande influência no desenvolvimento social e principalmente pela sua aplicação ao recorte regional.

Nestes termos, seria muito benéfico para a sociedade local se ocorresse esse apoio para a incubadora, pois conforme já mencionado, a mesma possui um papel de destaque também no desenvolvimento social, uma vez que gera um incremento ao empreendedorismo local, podendo assim, contribuir diretamente e decisivamente para com a criação de emprego e renda, e aumento do consumo, tornando assim o mercado ainda mais competitivo e, por fim potencializando a economia local e a qualidade de vida das pessoas. Para tanto, sugere-se a intensificação e continuidade de pesquisas focadas nesta relação temática, no intuito de que e, por seu intermédio, se possa fortalecer a compreensão sobre estes fenômenos e seus desdobramentos para com as várias partes interessadas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPROTEC. Incubadoras e parque tecnológico, 2016. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhec2.php?idpublicacao=80>>. Acesso em: 20 de junho de 2016.
- ANSOFF, H. I. MCDONNELL, E. J. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERTO, S. C. PETER, J. P. Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. e DA SILVA, R. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.
- CRITT- Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia, 2017. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/critt/> >. Acesso em: 17 de maio de 2017.
- DORNELAS, J. C. A. Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAVENPORT. T. H. PRUSAK L. Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GHEMAWAT, P. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- \_\_\_\_\_A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 57-63, mai/jun, 1995.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LIMA T. C. S, MIOTO R. C. T. Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica. Florianópolis: Revista Katal, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em: 22 de julho de 2016.
- MALHOTRA N. K. Pesquisa de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A, e LOKATOS, E. M. Fundamento de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.

MASIERO, G. Fugindo do Quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

MCT. Manual para a Implantação de Incubadoras de Empresas. Secretaria de Política Tecnológica Empresarial. 2000.

MENDONÇA, R. R. S. A Gestão Integrada e as Dimensões da Responsabilidade Social: uma proposta de instrumento de avaliação. Dissertação de Mestrado. Niterói: UFF, 2002.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidade. São Paulo: Caderno de pesquisas em administração, 1996. Disponível em: <[http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)>. Acesso em: 19 de julho de 2016.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. The Knowledge: creating company. Oxford University Press, Copyright, 1995.

PORTER M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

STAINSACK, C. Estruturação, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas. Dissertação. Curitiba:CEFET-PR, 2003.

STEWART T. A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. T. A. A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização no século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. A Nova Riqueza das Organizações. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHITTINGTON R. O que é Estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WRIGHT P. KROLL M. J. e PARNELL J. Administração Estratégica. Conceito. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1)	Nós temos objetivos estratégicos definidos e precisos.	1	2	3	4	5	6	7
2)	Para manter em ordem nosso ambiente de negócio fazemos constantes mudanças na estratégia em pequena escala.	1	2	3	4	5	6	7
3)	Nossa estratégia é baseada em experiências passadas.	1	2	3	4	5	6	7
4)	A influência que um grupo ou indivíduo pode exercer sobre a estratégia que seguimos é aprimorada por seu controle de recursos, crucial para as atividades da organização.	1	2	3	4	5	6	7
5)	A estratégia que seguimos é dirigida por uma visão do futuro, associada ao chefe executivo (ou outra figura sênior).	1	2	3	4	5	6	7
6)	A estratégia da organização é baseada em experiências de terceiros	1	2	3	4	5	6	7
7)	Nós avaliamos possíveis opções estratégicas em comparação com explícitos objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
8)	Nós reservamos o compromisso prematuro para uma tentativa de estratégia e submetemos à revisão.	1	2	3	4	5	6	7
9)	História da organização direciona nossa busca de soluções para resultados estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
10)	As informações nas quais nossa estratégia é desenvolvida frequentemente refletem os interesses de certos grupos.	1	2	3	4	5	6	7
11)	Nossa estratégia é estritamente associada com um indivíduo em particular.	1	2	3	4	5	6	7
12)	Nossa liberdade de escolha estratégica é severamente restrita por nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
13)	Nós temos minuciosos procedimentos para atingir objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
14)	Nossas estratégias emergem gradualmente à medida que respondemos às necessidades de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
15)	Há convicções e suposições sobre a forma de fazer as coisas que são específicas para esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
16)	Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de barganha e negociação entre grupos ou indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
17)	O chefe executivo determina nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7
18)	Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócio; nós podemos somente nos manter a partir dele.	1	2	3	4	5	6	7
19)	Nós temos procedimentos bem definidos para busca de soluções para problemas estratégicos.	1	2	3	4	5	6	7
20)	Nós tendemos a desenvolver estratégia fazendo experiências e tentativas de novos caminhos no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
21)	A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
22)	Nossa estratégia é um compromisso que concilia os interesses antagônicos de grupos poderosos e indivíduos.	1	2	3	4	5	6	7
23)	Nossa direção estratégica é determinada por indivíduos ou grupos poderosos.	1	2	3	4	5	6	7
24)	Existem barreiras em nosso ambiente de negócio que, de forma significativa, restringem as estratégias que podemos seguir.	1	2	3	4	5	6	7
25)	Nossa estratégia é feita explicitamente na forma de planos minuciosos.	1	2	3	4	5	6	7
26)	Nossa estratégia se desenvolve através de um processo de ajustamento progressivo.	1	2	3	4	5	6	7
27)	As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir de “o modo como fazemos as coisas por aqui”.	1	2	3	4	5	6	7
28)	A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo patrocinador.	1	2	3	4	5	6	7
29)	Nosso chefe executivo tende a impor decisões estratégicas (preferivelmente a consultar a equipe principal de gestão).	1	2	3	4	5	6	7
30)	Muitas das mudanças estratégicas que foram adotadas nos têm sido impostas pelos que estão fora da organização.	1	2	3	4	5	6	7
31)	Nós tomamos as decisões estratégicas, baseados em sistemáticas análises de nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
32)	Nossa estratégia é continua mente ajustada à medida que mudanças ocorrem no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
33)	Há resistência a qualquer mudança estratégica que não se adapte à nossa cultura.	1	2	3	4	5	6	7
34)	Nossas estratégias frequentemente têm que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação.	1	2	3	4	5	6	7
35)	A visão de uma figura sênior é nossa estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
36)	Forças externas à organização determinam nossa direção estratégica.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Mendonça 2002)