

Aplicação de Metodologia de Planejamento Estratégico em Sete Empreendimentos pré-incubados em um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT

NELSON SANTOS MACHADO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
nelson.machado@unoesc.edu.br

DARLAN JOSÉ ROMAN

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
darlan.roman@unoesc.edu.br

FABIANA FICAGNA

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
faby_ficagna@hotmail.com

RENATA ZIGER

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)
renata.ziger@unoesc.edu.br

Introdução

Embora o planejamento estratégico seja uma ferramenta adotada com frequência em grandes empresas, o mesmo não ocorre entre as de micro, pequeno e médio portes. Machado (2012) desenvolveu e aplicou em cinco estudos de caso uma metodologia de Planejamento Estratégico, de caráter participativo, com base nos recursos da pesquisa-ação, adaptada às empresas de pequeno e médio portes. Nesta pesquisa, esta metodologia foi aplicada em sete startups da pré-incubadora do NIT da Unoesc Campus de Chapecó.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: a metodologia de planejamento estratégico para pequenas e médias empresas desenvolvida por Machado (2012) tem abrangência e adequação para embasar a elaboração do planejamento estratégico dos sete empreendimentos integrantes do NIT da Unoesc Campus de Chapecó? Objetivo geral: aplicar Metodologia de Planejamento Estratégico em sete empreendimentos integrantes da Pré-incubadora do NIT da Unoesc Campus de Chapecó.

Fundamentação Teórica

O embasamento teórico inicia conceituando estratégia a partir de diversos autores. Na sequência adentra-se no conceito e processo de Planejamento Estratégico, incorpora-se a etapa de construção do concorrente imaginário (FAHEY, 2003) e o caráter participativo (SOUTO-MAIOR, 2012), para chegar à metodologia proposta por Machado (2012). Em seguida destaca-se a importância das incubadoras como aporte ao desenvolvimento de startups, considerando o foco da presente pesquisa.

Metodologia

Adotou-se a abordagem qualitativa, com o delineamento de estudos multicascos, para aplicação empírica da metodologia de planejamento estratégico concebida para empresas de pequeno e médio porte, nos seguintes empreendimentos pré-incubados: Bionova, DivCad, Gardênia, NeoSaga, Olivenbaum, StarAPP e Tecno Service. Com base nos pressupostos da pesquisa-ação, a coleta e análise de dados foram simultâneas, organizadas na forma de workshops, cada um buscando cumprir uma das etapas do P.E.

Análise dos Resultados

Ratificou-se achados de Machado (2012): caráter participativo; integração dos envolvidos; aprendizagem; construção do concorrente imaginário. Outros achados: adoção da metodologia de forma coletiva e simultânea nas sete startups; criação de rede colaborativa entre as startups; alinhamento da elaboração do Planejamento estratégico com atividades de assessoria e consultoria. Na avaliação dos dirigentes participantes, validou-se a adequação da metodologia e dos seus resultados.

Conclusão

Ao final as sete startups construíram seus planos estratégicos. Integrado ao processo de P.E, realizou-se assessorias e consultorias de forma coletiva ou individual. As melhorias indicadas à aplicação futura desta metodologia de P.E. concentram-se no processo, pois a sequência das etapas se mostrou adequada. Pode-se afirmar que a metodologia é válida e adequada e pode, inclusive, subsidiar a elaboração de plano de negócios ou projetos de viabilidade para a captação de receitas de origem pública.

Referências Bibliográficas

BOX, T. M.; MILLER, W. D. Small-firm competitive strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 10, n. 2, p. 55-59, 2011.

MACHADO, N.S. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de P.E. para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. *Revista Iberoamericana de Estratégia*. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-119, jan./abr. 2012.

SOUTO-MAIOR, J. *Planeação Estratégica e Comunicativa*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

Aplicação de Metodologia de Planejamento Estratégico em Sete Empreendimentos pré-incubados em um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico viveu seu ápice nos anos 1980, como um verdadeiro modismo entre as empresas que quisessem estar em dia com as tendências da gestão empresarial. Desde então muitos argumentos foram desmistificados e colocados em cheque em relação à capacidade das empresas formularem estratégias antecipadamente em um ambiente cada vez mais turbulento. Mintzberg (1998; 2004) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) mostraram as múltiplas facetas da estratégia organizando as teorias existentes em 10 escolas, dentre as quais a da estratégia como plano. Também demonstraram a importância da formação da estratégia a partir da interação com o meio, chamadas de estratégias emergentes.

Neste contexto, o planejamento estratégico segue como um modelo de gestão presente, em especial, nas grandes empresas nacionais e internacionais. No entanto, para a micro, pequena e média empresas, o planejamento estratégico se mostrou um processo caro que requer tempo e recursos financeiros, contestável para lidar com um ambiente dinâmico e turbulento e que não dá conta das fragilidades e precariedade de um perfil de empresa que luta pela sobrevivência no curto prazo. Foi este contexto que levou Machado (2012) a investir anos de pesquisa e consultoria na sistematização de uma Metodologia de Planejamento Estratégico aplicado às pequenas e médias empresas.

A metodologia consolidada e lapidada nos cinco estudos anteriores (MACHADO, 2012), enriquecida com a etapa de construção de um concorrente imaginário (FAHEY, 2003), foi aplicada em empresas que já tinham uma trajetória de vida que permitisse aprender com as experiências passadas e com as relações com o ambiente.

Na presente pesquisa, esta metodologia foi aplicada em sete empreendimentos integrantes da Pré-incubadora do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Unoesc Campus de Chapecó-SC, entre os meses de abril a outubro de 2015. A partir do exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: a metodologia de planejamento estratégico para pequenas e médias empresas desenvolvida por Machado (2012) tem abrangência e adequação para embasar a elaboração do planejamento estratégico dos sete empreendimentos integrantes do NIT/Unoesc Campus de Chapecó? O tema e problema se justificam pela possibilidade de avaliar a adequação e os efeitos da metodologia de planejamento estratégico em jovens empreendimentos, também conhecidos como *startups*. Assim, tem-se o seguinte objetivo geral: aplicar a Metodologia de Planejamento Estratégico em sete empreendimentos integrantes da Pré-incubadora do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Unoesc Campus de Chapecó.

Além desta introdução, apresenta-se a seguir o embasamento teórico que apresenta tópicos sobre o planejamento estratégico e as incubadoras de empresas. Na sequência é apresentada a seção da metodologia. Logo após, os resultados são descritos e, por fim, apresenta-se a seção referente às considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para embasar o presente estudo, o referencial teórico foi organizado nos temas estratégia, planejamento estratégico, planejamento estratégico em pequenas empresas e incubadoras de empresas.

2.1 Estratégia

No meio empresarial, foi após a Segunda Guerra Mundial que a estratégia ganhou força, em função da necessidade de pensar as organizações com a perspectiva de futuro, para conhecer e desenvolver possibilidades de melhoria do desempenho e criar condições para a expansão. Na década de 60 o conceito de estratégia se popularizou, sempre associado à função de

planejamento. No entanto, o estudo sobre estratégia evoluiu muito, levando em consideração diversos aspectos presentes no ambiente e no momento histórico da organização. Assim, é possível entender a estratégia por meio de diferentes e complementares definições (QUINN, 1992).

Mintzberg (1998, p. 421) enuncia que "a estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença". Para Mintzberg (1992), um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de reconciliar as forças de estabilidade e de mudança. O autor acredita que uma única definição para estratégia parece não ser confiável. Por isso, apresenta cinco definições, denominadas de os cinco "Ps" da estratégia, que podem ajudar no entendimento de alguns componentes da estratégia. Posteriormente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) organizaram o pensamento estratégico em 10 escolas, alargando ainda mais as possibilidades da definição de estratégia.

Para Kluyver e Pearce II (2007), muito do que se classifica como estratégia tem pouco a ver com ela. A complexidade e sutilezas do termo impedem uma definição em uma única frase, embora haja consenso sobre suas principais dimensões. Por sua vez, Whittington (2002) brinca que se os segredos da estratégia pudessem ser aprendidos meramente nos livros de Estratégia Empresarial, as empresas não precisariam pagar altos salários aos seus principais executivos.

O desafio da estratégia é conseguir prever a maneira como a competição se dará em um setor, mesmo diante da incerteza de saber se a empresa está adotando a estratégia certa e se conseguirá criar vantagens competitivas. Por isso, a estratégia pode ser entendida como uma teoria, ou a melhor aposta de como a competição ocorrerá num determinado setor e como essa evolução pode ser explorada pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quinn (1992) destaca que uma estratégia é um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Nesse mesmo sentido, Andrews (1992) conceituou estratégia como o conjunto dos objetivos e alvos maiores da organização, assim como das políticas essenciais e dos planos para atingi-los, estabelecidos de maneira que definam as ações da empresa, entre o que ela é e o que gostaria de ser.

Para Porter (2004, p. 68) "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. [...] a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes dos rivais". A estratégia visa ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, com vistas ao futuro e aos objetivos que se pretende. Assim, estratégia num ambiente randômico (ausência total de placidez e tranquilidade), é a capacidade de visualizar a organização no futuro e as necessidades do presente para atingir estes objetivos. (SILVEIRA JUNIOR; VIVACQUA, 1999).

Ansoff (1984) defendia o modelo da Administração Estratégica, entendido como o processo sistemático da gestão das mudanças estratégicas, bem como, a responsabilidade da administração geral quanto ao posicionamento e relacionamento da organização com seu ambiente. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2001), é cada vez mais necessário para as empresas tomarem consciência da importância da implantação do processo de administração estratégica em sua gestão. Neste estudo, utilizar-se-á o princípio da administração estratégica pelo acompanhamento sistemático que se sugere para a implantação do Planejamento Estratégico.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surge como esforço racional de construir a estratégia por meio de um processo, um conjunto de etapas que buscam o autoconhecimento, a leitura do ambiente, as escolhas estratégicas e o detalhamento do plano de ação, com a definição dos

mecanismos de acompanhamento e controle. O planejamento estratégico, como todo processo, é circular e representa ciclos contínuos. Assim, não há entre os autores uma unanimidade sobre a sequência em que as etapas se apresentam, e isso não faz a menor diferença, pois nas idas e vindas do processo, como em um sistema, gera constante e contínua necessidade de *feedback*.

Para descrever brevemente as etapas básicas do processo de planejamento estratégico (Quadro 1) procedeu-se adaptação a partir do conjunto de etapas proposto por Pereira (2010) e Kich e Pereira (2011), que não diverge muito dos modelos tradicionais apregoados por outros autores. Na verdade, é fruto de compilação de modelos largamente adotados. As etapas do planejamento estratégico são dispostas em 3 momentos:

Quadro 1: Três momentos do Planejamento Estratégico

Momentos	Descrição
Diagnóstico Estratégico	É quando se avalia se a empresa realmente está num momento adequado para desenvolver o seu plano estratégico e envolve a sensibilização da coalizão dominante, bem como a escolha dos participantes e da metodologia a ser utilizada.
Formulação do processo de planejamento estratégico.	Envolve etapas como definição da identidade organizacional, análise dos ambientes externo e interno, definição dos objetivos estratégicos, elaboração do plano de ação e definição dos mecanismos de acompanhamento e controle.
Implementação e controle do processo de planejamento estratégico.	Nesse momento, a organização tem que colocar em prática o que planejou e acompanhar e controlar os resultados para retroalimentar o processo.

Fonte: Adaptado de Kich e Pereira (2011)

As etapas de elaboração do Planejamento Estratégico são sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2: Etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico

Etapas	Descrição
Definição da identidade organizacional	Envolve avaliação da trajetória da empresa, estabelecimento da missão e da visão, declaração dos valores e definição dos fatores críticos de sucesso.
Ambiente Externo	Pode ser avaliado por diversas técnicas, dentre elas: <ul style="list-style-type: none"> • Análise das Variáveis Externas; • Análise de Competitividade (PORTER, 1999, 2004); • Análise de <i>Stakeholders</i> (FREEMANN, 1984; PERROTT, 1996).
Ambiente Interno	Pode ser avaliado por diversas técnicas, dentre elas: <ul style="list-style-type: none"> • Análise Funcional; • Análise da Cadeia de Valor (PORTER, 1989).
Análise da Matriz de SWOT ou FOFA no Brasil	Envolve o cruzamento dos pontos fortes com os fracos, as oportunidades e as ameaças.
Definição dos Objetivos Estratégicos	Definição das questões e ações estratégicas.
Elaboração do Plano de Ação	Elaboração do Plano de Ação que define claramente o que fazer, como, quando, quem é o responsável e quanto custará, entre outras questões.
Definição de Mecanismos de Acompanhamento e Controle	O plano estratégico é o resultado de todo este processo e deve conter ao final a definição dos mecanismos de acompanhamento e controle.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da revisão bibliográfica (2016).

Adicionalmente, entende-se que o planejamento estratégico também é um poderoso instrumento de Marketing, pois os resultados desse processo (missão, objetivos etc.) podem ser comunicados interna e externamente para fortalecer a imagem da organização.

2.3 Metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas

Machado (2012) propõe uma metodologia para o processo de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, com a adoção da pesquisa-ação que garanta o caráter

participativo e o envolvimento de pessoas-chaves na organização, por influência de Souto-Maior (2012). Este autor e pesquisador, ao propor o método do Planejamento Estratégico Participativo – PEP, voltado predominantemente para a administração pública, defende a plena participação dos indivíduos da organização como sujeitos no processo. Nesse sentido, o PEP procura facilitar a interação comunicativa e não conduzir as pessoas em direção a objetivos predeterminados.

O processo de planejamento estratégico participativo proposto por Machado (2012) é composto de 9 etapas, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas,

Etapa	Descrição
1ª Etapa – Sensibilização, negociação e diagnóstico preliminar	Etapa fundamental para avaliar as intenções e o provável comprometimento da cúpula da organização com a efetiva aplicação da metodologia de formulação do planejamento estratégico. Permite a definição dos participantes, do conjunto de etapas, do cronograma dos <i>workshops</i> , entre outras decisões iniciais.
2ª Etapa – <i>Workshop</i> para construção do concorrente imaginário	Trata-se de um exercício coletivo de imaginação criativa para construir um concorrente cujas características e atributos permitam criar vantagem ou, pelo menos, um diferencial competitivo. Intuitivamente, as pessoas vão pensar uma organização sem os vícios e dificuldades prementes da empresa em que atuam.
3ª Etapa – <i>Workshop</i> para análise do ambiente externo	A análise de competitividade (Porter, 1999; 2004) se mostrou adequada para análise do ambiente operacional, com ênfase na avaliação do poder dos clientes, dos fornecedores e no nível de rivalidade entre os concorrentes. A análise de variáveis ambientais ou de <i>stakeholders</i> é eficaz para estudo do macroambiente.
4ª Etapa – <i>Workshop</i> para análise do ambiente interno	O que o concorrente imaginário tem que a empresa não tem? Requer apurado senso de autocrítica e uma técnica para análise do ambiente interno. Nesta etapa, ao invés dos tradicionais pontos fortes e fracos, adotou-se dois questionamentos: (a) o que a empresa faz bem? – (b) no que a empresa tem que melhorar?
5ª Etapa – <i>Workshop</i> para definição da identidade organizacional	A partir de um texto elaborado previamente com a história da empresa, pergunta-se aos pequenos grupos: (a) quais os fatos históricos que marcaram a trajetória da empresa; (b) qual a natureza do negócio da empresa; e (c) quais as atividades que a empresa deve se concentrar no futuro. As respostas a estas 3 perguntas oferecem subsídios para a redação preliminar da missão, que é lapidada ao longo do processo de P.E. Pode-se também definir os valores e a visão de futuro da empresa.
6ª Etapa – <i>Workshop</i> para definição dos objetivos estratégicos	Nessa etapa há um conjunto de questões que os grupos devem responder para definição dos objetivos estratégicos globais e funcionais que conduzam a organização a diminuir a distância entre o que ela é e o que gostaria de ser, tendo como parâmetro o concorrente imaginário.
7ª Etapa – <i>Workshop</i> para sistematização do Plano de ação	Com a utilização de formulários, cada objetivo estratégico deve ser detalhado em metas, ações, prazos (curto, médio ou longo) e responsabilidades. É uma das etapas mais difíceis e, normalmente, requer um período de preparação dos participantes antes da realização do <i>workshop</i> .
8ª Etapa - Revisão final e definição do sistema de avaliação e controle	O documento com os resultados das etapas deve ser fruto de cuidadosa revisão e aprovado pelo grupo de participantes. Também é o momento de definir o sistema de avaliação e controle, constituindo um comitê gestor e a metodologia a ser adotada no acompanhamento da implantação.
9ª Etapa – Seminário de socialização do plano estratégico	A etapa de socialização do Plano Estratégico, para um grupo maior do que os participantes dos <i>workshops</i> , mostrou-se uma poderosa ferramenta de marketing para que a organização se comprometa efetivamente com o seu conteúdo, processo e contexto.

Fonte: Adaptado de Machado (2012)

Com relação ao PE voltado para as micro e pequenas empresas (MPE), destaca-se que estas assumem papel de destaque na economia mundial. Contudo, devido às dificuldades

inerentes à atuação no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, muitas empresas desta categoria acabam fechando as portas de forma precoce. Em 2000 havia 4,2 milhões de MPEs, chegando a um total de 6,1 milhões em atividade no ano de 2010. Dados recentes demonstram que 73% das MPEs sobrevivem nos dois primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2016). Uma das ferramentas de gestão que pode auxiliar estas empresas na busca pela sustentabilidade é o planejamento estratégico.

São vários os exemplos de obstáculo enfrentados pelas pequenas empresas e estas dificuldades podem estar associadas, dentre outras fontes, à inexistência de planejamento e de visão de futuro da empresa. Diante disto, surge a necessidade por parte dos gestores de conhecer e elaborar um planejamento eficiente, com a determinação de objetivos estratégicos, planos de ação e metas que consigam orientar as atividades cotidianas e futuras e colaborar para o aumento dos padrões de competitividade da empresa (MOURA et al., 2014; ALVES et. al., 2013).

No entendimento de Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) há carência de estudos que se preocupem efetivamente com a gestão das pequenas empresas. Ainda se considera os modelos construídos para gerenciar grandes empresas, tendo-se a expectativa que a pequena empresa de hoje se tornará a grande empresa de amanhã. Esta lacuna gerencial se estende para o horizonte da gestão estratégica. Nesta linha, Box (2011) e Box e Miller (2011) entendem que a literatura sobre estratégia tem um débito com as pequenas empresas, por dar ênfase ao contexto das grandes corporações.

Na mesma linha, Alves et al. (2013) constatam que além da falta de conhecimento dos pequenos empresários existe a falta de preparo dos recursos humanos e da estrutura das empresas para elaborar e implementar o planejamento estratégico. Para Greer, Carr e Hipp (2015), a gestão de recursos humanos nas pequenas empresas nem sempre é feita de forma eficiente, impactando diretamente na capacidade competitiva.

2.4 Incubadoras de empresas

A criação e consolidação de incubadoras e parques científicos e tecnológicos é uma iniciativa bastante estimulada por meio de políticas públicas para fortalecer a capacidade inovativa de empreendimentos. Nestes ambientes, o objetivo é fomentar a inovação por meio da oferta de recursos e ações compartilhadas, auxiliando pequenos empreendimentos a efetivar a oferta de inovações para o mercado (SCHMIDT; BALESTRIN, 2015).

Além de fomentar a inovação por meio do desenvolvimento dos empreendimentos acolhidos, as incubadoras também podem servir como instrumentos de diversificação da economia, a exemplo da iniciativa BADIR, na Arábia Saudita, que visa encorajar empreendimentos fora do eixo da economia baseada no petróleo a produzir e comercializar suas inovações tecnológicas (KHORSHEED; AL-FAWZAN; AL-HARGAN, 2014).

O processo de implantação de incubadoras no Brasil começou a se fortalecer em meados de 1980 e vem crescendo com o passar dos anos. O foco de atuação é diversificado, podendo ser encontradas incubadoras tecnológicas, mistas, culturais, sociais, agroindustriais e de serviços (LAHORGUE, 2008). Contudo, Biagio (2006) explica que o processo de incubação de empresas no Brasil teve sua primeira experiência em 1976. As incubadoras começam a ser vistas por empreendedores como espaços oportunos para dar corpo às suas ideias empreendedoras.

De acordo com um estudo realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo

estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, das quais 28% possuem foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (ANPROTEC, 2015).

Dentro do segmento das empresas de pequeno porte, existe uma modalidade de empresas específica: as *startups* que podem ser definidas como empresas iniciantes de tecnologia (TURRI; WAGNER, 2015). Para Stonopoli, Binder e Maccari (2012), há indícios de que uma incubadora dá suporte essencial a suas empresas incubadas na formação e consolidação de recursos e capacidades para o estabelecimento do negócio.

As etapas do processo de incubação, segundo Hannon (2003) são as seguintes: desenvolvimento pós-entrada; entrada e lançamento; planejamento e preparações; reconhecimento de oportunidades; e formulação da ideia.

Conforme Ortigara et al. (2011), uma incubadora deve oferecer: (a) espaço físico individualizado para os empreendimentos incubados; (b) espaço físico para uso compartilhado; (c) recursos humanos e serviços especializados na área de gestão, jurídica e tecnológica; (d) capacitação, formação e treinamento de empresários; e (e) acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

Atualmente as micro e pequenas empresas expandiram seus domínios e representam a maior parte da atividade produtiva no âmbito mundial. Contudo, estas empresas apresentam limitações em várias frentes, destacando-se dificuldades de financiamento, fragilidade na gestão de longo prazo e ineficiência no processo de desenvolvimento de produtos. Neste contexto de dificuldades, as incubadoras de empresas aparecem como alternativas interessantes por proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento destes empreendimentos (RAUPP; BEUREN, 2010).

Visando desenvolver uma estrutura que sirva para a identificação de medidas para o fortalecimento das incubadoras, assim como considerando características de infraestrutura, gestão, pessoas e marketing, Ortigara et al (2011) estabeleceram fatores determinantes para a manutenção das incubadoras, partindo da identificação de esforços praticados por organizações que trabalham com o tema, somados aqueles descritos na literatura pesquisada.

Na mesma linha, Turri e Wagner (2015) concluíram que existem alguns fatores que são imprescindíveis para o êxito das empresas *startup*. Dentre estes, os autores citam, por exemplo: um processo de aceleração (com enfoque na consultoria); maior velocidade no desenvolvimento de produtos; papéis definidos contextualmente na empresa; êxito na conquista de investimentos; empreendedorismo profissional; criação de produtos inovadores.

Para Stonopoli, Binder e Maccari (2012), a estratégia tem muito a contribuir para o processo empreendedor, em particular para o ambiente das incubadoras. Neste contexto, os autores destacam o papel da visão baseada em recursos que pode proporcionar um melhor entendimento sobre a relação de uma incubadora com seus incubados, destacando-se o papel das capacidades necessárias para o bom desempenho do empreendimento.

Os resultados encontrados em Schmidt e Balestrin (2015) indicam que existem efeitos limitados dos serviços e infraestrutura disponibilizados pelas incubadoras e parques tecnológicos no processo de pesquisa e desenvolvimento colaborativo. Os autores enfatizam que outros fatores, além dos serviços e infraestrutura, podem ser os responsáveis pela formação de uma rede colaborativa de pesquisa e desenvolvimento.

Entretanto, as formas de compartilhamento do conhecimento, com maior grau de importância nas incubadoras, são as palestras, as reuniões, os encontros e as discussões. A própria maneira como as incubadoras são estruturadas fisicamente, com módulos específicos e previamente definidos, reservados para as empresas incubadas, proporciona a adoção das formas de compartilhamento do conhecimento (RAUPP; BEUREN, 2010).

3 MÉTODO

Nesta pesquisa adota-se abordagem predominantemente qualitativa, que não descarta completamente aspectos quantitativos quando para completar ou explicar os dados qualitativos. A pesquisa terá o delineamento de estudo multicase (Yin, 2005; Merriam, 1998), já que envolverá simultaneamente sete empreendimentos pré-incubados no NIT, para aplicação empírica da metodologia de planejamento concebida para empresas de pequeno e médio porte, com os ajustes que se fizerem necessários para atender às características de jovens empreendimentos, também chamado de *startups*.

As empresas participantes da aplicação da metodologia de planejamento estratégico em questão foram: Bionova, DivCad, Gardênia, NeoSaga, Olivenbaum, StarAPP e Tecno Service. Das sete *startups*, quatro eram residentes no Núcleo de Inovação tecnológica – NIT – da Unoesc, e três eram não residentes. Ainda, cinco já atuavam no mercado e duas estavam em fase de elaboração de plano de negócios.

Aliada à opção de estudo multicase, adotou-se os procedimentos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997) na coleta e interpretação dos dados. Neste sentido, a coleta e análise dos dados foram simultâneas, organizadas na forma de *workshops*, cada um buscando cumprir uma das etapas do planejamento estratégico. Entre os *workshops*, quando necessário, ocorreram reuniões individualizadas com os empreendimentos, na forma de assessorias ou consultoria para dar suporte tanto à elaboração do planejamento estratégico quanto na solução para os problemas de gestão vivenciados pelas *startups* na implantação de suas operações.

De forma geral, os *workshops* foram realizados com base nos seguintes procedimentos metodológicos: posicionamento das etapas anteriores e posteriores para situar os participantes; apresentação do referencial teórico que permita compreender o objetivo de cada etapa, bem como o método a ser empregado; formação de pequenos grupos a fim de contemplar os objetivos de cada etapa, com delimitação do tempo para o desenvolvimento da atividade proposta; plenária para socialização das questões discutidas por cada grupo em busca de consenso sobre os resultados da etapa.

Após cada *workshop*, os representantes das empresas envolvidas organizaram os resultados em textos, quadros e outras formas de representação. Estas produções no âmbito das empresas foram sistematicamente revisadas pelos pesquisadores para dar forma e contornos aos Planos Estratégicos em construção. Estes procedimentos permitiram aos participantes a análise dos resultados de cada encontro, bem como a solicitação de ajustes, quando necessário.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresentar-se-á uma breve caracterização dos empreendimentos e um, igualmente, breve perfil dos dirigentes participantes. Na sequência será descrita e analisada a metodologia de planejamento estratégico adotada. Por fim, far-se-á uma avaliação de todo o processo, na visão dos pesquisadores e dos dirigentes das *Startups*.

4.1 Caracterização das *startups* e perfil dos seus dirigentes

As *startups* participantes deste estudo apresentam as seguintes características:

a) Bionova: criada no início de 2015 para oferecer assessoramento e suporte técnico no desenvolvimento de projetos sustentáveis;

b) DivCad: surgiu a partir de projeto acadêmico do Curso de Sistemas de Informação, com o desafio de criar um software para geração de projetos para construção de ambientes facilmente modificáveis, em especial com o uso de divisórias em laminados ou gesso e de forros de PVC ou gesso;

c) Gardênia: emergiu de um projeto ambientalmente sustentável, visando desenvolver um módulo eletrônico de recarga para fracionamento de produtos de limpeza, permitindo o reuso de embalagens que hoje são descartáveis;

d) Neo/Saga: surgiu da fusão de ideias para compartilhamento de experiências de profissionais da área de publicidade e propaganda, com vistas à oferta de soluções diferenciadas e integradas de estratégias digitais e *branding* numa dinâmica criativa e colaborativa que propicie bem-estar;

e) Olivenbaum: concebida a partir do *hobby* do casal fundador do empreendimento, a base do projeto busca a excelência na produção e distribuição de cervejas artesanais;

f) StarAPP: fundada em 2013 para criação de ferramentas para dispositivos móveis, buscando soluções para determinadas áreas de mercado, como sistema de agendamento para salões de beleza;

g) Tecno Service: criada para atuação em um novo segmento, no assessoramento e tecnologia para a micro geração de energia em residências e empresas, contribuindo com princípios de sustentabilidade ambiental, econômica e de inovação.

Quanto ao perfil dos 18 empreendedores participantes, pode-se destacar que:

- 33,33% são do gênero feminino e 66,67% do masculino.
- 88,89% possuem formação de nível superior, destes 55,55% com especialização completa, 5,55% cursando especialização e 11,11% cursando mestrado.
- 27,78% possuem até 25 anos de idade, outros 27,78% entre 26 e 30 anos, 38,89% entre 31 e 35 anos e 5,55% com idade acima de 35 anos.

Assim, o perfil do grupo é predominantemente de homens, jovens, com ensino superior completo e significativo número com pós-graduação completa, marcadamente no âmbito da especialização.

4.2 Descrição e análise da metodologia de planejamento estratégico aplicada

Considerando a aprendizagem e os refinamentos da aplicação desta metodologia em cinco empresas entre os anos de 2005 e 2010 (MACHADO, 2012), os *workshops* foram ofertados adotando um conjunto de etapas descritas na sequência para a elaboração do planejamento estratégico das sete *startups*. Estas etapas ocorreram entre os meses de abril e outubro de 2015, com encontros em quintas à noite e em outros momentos mediante agendamento.

- Primeira etapa: reunião com os dirigentes das sete empresas para sensibilização, negociação e diagnóstico preliminar. Também participaram desta etapa e em outros momentos deste trabalho docentes do Mestrado Profissional em Administração e da graduação, especialistas nas áreas de Marketing e Vendas, Gestão de Processos, Finanças, Estratégia e Elaboração de Projetos. Além destes docentes, participaram também as Coordenações do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT – e do Centro de Gestão e Empreendedorismo – CGE, setores que, com o suporte e coordenação dos pesquisadores, acompanham as atividades.

- Segunda etapa: *workshop* para construção do concorrente imaginário, adaptado de Fahey (2003). Esta etapa aconteceu no mês de abril de 2015 em duas datas, mediada pelos pesquisadores e com a participação ativa dos dirigentes dos sete empreendimentos. Nesta etapa os participantes receberam o aporte teórico do processo completo do P.E, visando nivelar o conhecimento dos envolvidos, com especial atenção para o método e os objetivos da construção do concorrente imaginário. Um dos momentos desta etapa foi realizada com o uso de cartolinas, tinta guache e pinceis, como uma forma de liberar os participantes dos condicionamentos do dia a dia. Os participantes em grupo tinham que fazer, um a um, desenhos que representassem ludicamente um atributo deste concorrente ou complementar os desenhos dos demais, sem comunicação verbal. Na sequência, interagiam no grupo para criar uma compreensão do conjunto dos desenhos que traduzissem atributos do concorrente imaginário. Posteriormente, os desenhos eram socializados e discutidos com o grande grupo.

- Terceira etapa: *workshop* para análise do ambiente externo realizado em 14/05/2015. Nesta etapa o *workshop* iniciou com o aporte teórico e as explicações sobre o método de análise a ser aplicado nas atividades de grupo. Os participantes foram divididos por empreendimento, cada um para responder a dois formulários, um para cada técnica empregada. A análise do ambiente externo ocorreu com base em duas técnicas amplamente adotadas: (a) análise de competitividade (PORTER, 2004) para o ambiente operacional (no entorno do mercado), com ênfase na análise das relações com clientes, fornecedores e concorrentes; (b) análise dos Stakeholders, adaptado de Freeman (1984) e Perrot (1996). Ao final ocorreu a apresentação dos resultados.

- Quarta etapa: *workshop* para análise do ambiente interno realizado em 28/05/2015. A apresentação dos conceitos teóricos e das técnicas a serem empregadas ocorreu na abertura do *workshop*. Na sequência, novamente os participantes compuseram grupos por empresa para o desenvolvimento da atividade proposta. A análise interna foi realizada por meio de um formulário contendo duas colunas, uma para indicar o que a *startup* faz bem e outra no que ela tem que melhorar. Para ilustrar a intensidade dos aspectos listados, constava ao lado das duas colunas principais uma outra coluna para preenchimento com numeração de +1 a +5 para o que a *startup* faz bem e de -1 a -5 para indicar no que deve melhorar. A análise foi realizada tomando por base a abordagem da análise da cadeia de valor de Porter (1989), com algumas adaptações. Ao final, os grupos socializaram os resultados e colheram contribuições.

- Quinta etapa: *workshop* para definição da identidade organizacional realizado em 11/06/2015. O aporte teórico inicia pelos conceitos de missão e valores, vistos como elementos que se constituem a partir da trajetória histórica dos empreendimentos. Como as *startups* são todas muito jovens, adaptou-se os formulários para (a) evidenciar a breve história e as motivações que deram origem ao empreendimento; (b) evidenciar a razão de ser do empreendimento, em especial naquilo que busca oferecer à sociedade; (c) estabelecer os valores julgados primordiais para alicerçar as relações da empresa interna e externamente; (d) identificar os fatores chaves de sucesso; (e) definir as atividades nas quais o empreendimento deve se concentrar no futuro. O último item do formulário solicita a redação preliminar de missão, tomando por base todas as reflexões decorrentes desta etapa, sabendo-se que a redação final iria ocorrer somente ao final deste processo. Ao final, os empreendimentos socializaram os principais resultados e colheram subsídios para os aperfeiçoamentos possíveis.

- Sexta etapa: *workshop* para definição dos objetivos estratégicos realizada em 25/06/2015. Esta etapa foi relativamente fácil, pois, após a parte conceitual inicial, os grupos organizados por empreendimento e tomando por base tudo que haviam produzido até então, definiram os seus objetivos estratégicos ou macro-objetivos. Estes eram classificados em gerais/globais ou funcionais. Os participantes estavam conscientes que cada objetivo estratégico traçado seria desdobrado na etapa seguinte no plano de ações ou em projetos estratégicos específicos para que se vislumbrasse no tempo as ações que iam de encontro ao seu cumprimento. Ao final, os grupos apresentaram os objetivos traçados e ouviram as sugestões e comentários dos demais participantes.

- Sétima etapa: *workshop* para sistematização do plano de ações realizado nos meses de julho e agosto e concluídos no encontro de 03/09/2015. Como o plano de ação é o resultado de todo o processo de P.E, esta etapa iniciou com reuniões individuais por empreendimento, visando: (a) à revisão e compreensão da redação resultante das etapas anteriores; (b) ao desdobramento de cada objetivo estratégico em um formulário na qual se detalhava as ações (o quê?), o processo para executá-las (como?), os prazos (quando?), as responsabilidades (quem?) e a necessidade de investimento (quanto?). Nestas reuniões dos pesquisadores com os dirigentes de cada empreendimento, o processo todo se retroalimentava, pois as etapas anteriores eram

retomadas para refinamento e adequação, visando compatibilizá-las com o que se pretendia executar no plano de ações.

- Oitava etapa: reunião realizada em 08/10/2015 para revisão final do PE e definição do sistema de avaliação e controle. Nesta reunião cada empreendimento apresentou em slides os seus planos estratégicos como processo final de socialização e integração das sete *startups* participantes. Ao final, discutiu-se os mecanismos de avaliação e controle. A deliberação foi para que os pesquisadores, com o suporte do NIT, organizem reuniões bimestrais nas quais cada *startup* apresente os seus avanços e dificuldades que permitam revisar o plano, promovendo os devidos ajustes. Também ficou definido que entre um bimestre e outro, os pesquisadores prestarão consultoria às *startups* de forma customizada, podendo atrair para este trabalho outros docentes e consultores para atender demandas específicas.

Na conclusão das oito etapas, cada empreendimento recebeu o seu plano estratégico revisado e aprovado, escrito em arquivo Word contendo entre 14 e 18 páginas, de forma a facilitar o contínuo aperfeiçoamento deste plano ao longo da sua execução e dos momentos de avaliação e controle.

4.3 Avaliação do processo na visão dos pesquisadores e dos dirigentes envolvidos

Considerando que a ciência avança a partir dos estudos que complementam estudos anteriores, a seguir destacam-se os achados de publicação de Machado (2012) que seguem válidos e são ratificados na presente pesquisa:

a) Participação: o caráter participativo, estimulado pelo uso da pesquisa-ação, impregna os participantes com as ideias compartilhadas, gerando o efeito massa pelo qual as deliberações se espalham e se legitimam em outras esferas organizacionais.

b) Integração: o processo todo cumulou cerca de 70 horas de atividades tanto nos encontros para realização dos *workshops* quanto em momentos de assessoramento individual aos empreendimentos pré-incubados.

c) Aprendizagem: ficou evidenciado com o passar do tempo que os participantes incorporavam conceitos e técnicas oriundas dos processos de capacitação e de assessoramento, o que pode ser considerado como transformador.

d) Construção do concorrente imaginário, como elemento que estimula a necessidade de liberação dos condicionamentos do dia a dia para se pensar o negócio sob diferentes perspectivas. No caso das startups o efeito foi positivo, principalmente para destacar atributos-chaves.

e) Especificidades das empresas de pequeno e médio porte: a metodologia mostrou-se larga o suficiente para ser incorporada à realidade e expectativas das sete *startups*.

Sobre a sequência das etapas e seu conteúdo, cabe destacar e justificar duas escolhas, que decorrem ainda das cinco aplicações anteriores, num processo de evolução, que foram:

- A maioria das metodologias de planejamento estratégico iniciam pela definição da missão para depois passar ao diagnóstico ambiental interno e externo. Na metodologia aplicada, fez-se a opção por iniciar com a construção do concorrente imaginário, para estimular a criatividade nessa e nas demais etapas. Na sequência, optou-se pelas etapas de análise dos ambientes externo e interno, nesta ordem, porque para entender quem somos e queremos ser é necessário entender o contexto no qual se está inserido. E só neste momento há elementos para definir ou revisar a missão e os valores determinantes para estabelecer a razão de ser da organização.

- Na etapa de definição da missão é habitual descrever também a visão. No entanto, nesta metodologia a redação da visão foi descartada pelos pesquisadores por estabelecer certa confusão com a própria missão e também como elemento de simplificação daquilo que o empreendimento deve se concentrar. A visão indica aquilo que a empresa quer ser reconhecida no futuro, o que não agrega muito quando a missão é completa e clara.

Neste momento, é importante destacar recortes textuais das avaliações externadas por dirigentes das *startups* durante o último *workshop*:

A atividade do PE foi muito útil e serviu para abrir novos olhares, repensar, planejar e ir com calma. O planejamento foi fundamental para abertura de novos horizontes e mais conhecimentos na área de gestão, pois somos muito técnicos. Na área de consultoria isso foi explorado muito. (Dirigente da Gardênia, 2015)

A atividade do PE auxiliou no ambiente de trabalho, no cumprimento de prazos, etapas, organização e gestão financeira, horas de trabalho entre outras. Além do PE nos ensinar a trabalhar e planejar, certamente nos engrandeceu com uma experiência vasta e visão de futuro. (Dirigente da Neo/Saga, 2015).

A atividade do PE auxiliou no sentido de como se inserir no mercado de trabalho, na definição das áreas de atuação e do planejamento propriamente dito. (Dirigente da Bionova, 2015).

Todo o processo nos auxiliou a criar ideias de empreendedorismo e concluímos que precisamos ir em busca de mais conhecimentos. A atividade do PE foi vantajosa, pois auxiliou no processo de implantação e organização da empresa. (Dirigente da StarAPP, 2015).

A atividade do PE auxiliou no plano de gestão e na definição da empresa e serviços, pois até então os sócios não tinham noção de gestão, por atuarem num ramo mais técnico/operacional. (Dirigente da Tecno Service, 2015).

A atividade do PE fez com que olhássemos para dentro da empresa para resolver nossos problemas e deu a ideia de que não podemos parar de planejar mesmo sem ter clientes e que deve-se analisar quais são os encaixes e modelos de vendas para os produtos. (Dirigente da Div/Cad, 2015).

A atividade do PE fez com que fosse possível pôr no papel o que se deseja, atribuindo uma divisão de tarefas, evitando a sobrecarga de atividades para começarmos da forma certa. E isso nos diferencia de muitas empresas que começam sem ter objetivos claros para os negócios. (Dirigente da Olivenbaum, 2015)

A Coordenadora do Núcleo de Inovação Tecnológica destaca que “Quando se abre uma empresa há poucas experiências e o P.E. proporciona uma visão e um diferencial para os iniciantes. Como são as primeiras empresas pré-incubadas, espera-se que tenham vida longa e que o P.E. contribua para tal”.

É importante destacar que a ratificação de achados anteriores se coaduna com as posições dos dirigentes das *startups* e permitem ainda destacar achados que são próprios desta pesquisa em função das especificidades vivenciadas, quais sejam:

a) Ficou evidenciado que um dos grandes desafios desta metodologia participativa foi conduzir um conjunto de *workshops* envolvendo sete empresas simultaneamente, o que representou uma experiência sem igual para os pesquisadores. Como resultado deste processo, pode-se afirmar com segurança que toda esta diversidade e oportunidades de integração gerou uma sinergia em proporção acima das expectativas iniciais.

b) A aplicação de metodologia de P.E. em *startups* parecia, num primeiro momento, algo arriscado, considerando que no início do empreendimento um dos métodos recomendados é o plano de negócios. No entanto, a metodologia mostrou-se adequada justamente pela simplicidade da sua aplicação.

c) Um aspecto altamente positivo destacado por todos os empreendimentos foi a criação de uma rede colaborativa entre as *startups* em função do interconhecimento do que cada uma

faz e pretende fazer. Desta rede há frutos como a indicação de clientes potenciais, troca de serviços entre os pré-incubados, compartilhamento de experiências, entre outros.

d) Outro caráter inovador foi o alinhamento do processo de elaboração do Planejamento estratégico com as atividades de consultoria e de acompanhamento das atividades das sete *startups*, o que não é habitual nos processos de pré-incubações.

A parceria entre o Mestrado Profissional em Administração – MPA, Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT, Centro de Gestão e Empreendedorismo – CGE e as sete *startups* pré-incubadas não cessam com a conclusão da elaboração do planejamento estratégico. Os professores envolvidos seguem provendo consultorias e capacitação aos empreendedores e a acompanharem sistematicamente a execução do plano, com os ajustes necessários no decorrer do período visado, pois a realidade é sempre mais complexa e multifacetada do que se consegue prever e articular num texto formal. Para corroborar esta continuidade, até a submissão deste artigo, foram realizadas quatro reuniões de avaliação bimestral coletiva e diversas assessorias individuais para dar suporte à solução de situações problemas no decorrer da implantação dos Planos Estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos traçados para este estudo foram plenamente atingidos com base nos argumentos apresentados na sequência. Primeiramente, ficou evidenciado que ao final da pesquisa os sete jovens empreendimentos contavam com o plano estratégico elaborado, revisado e aprovado. Para este fim, a metodologia foi revisada, atualizou-se o arcabouço teórico e adaptou-se os formulários adotados para coleta e sistematização dos dados.

Paralelamente, e integrado ao planejamento estratégico, realizou-se o acompanhamento das operações das *startups* por meio de assessorias e consultorias realizadas de forma coletiva ou individualizada, de acordo com as necessidades e demandas. Todo este processo tornou-se uma verdadeira fonte de aprendizagem. E esta aprendizagem ficava evidente na forma como os dirigentes dos empreendimentos incorporaram conceitos e processos ao seu dia a dia e às suas falas. Ouvia-se expressões como diferencial ou vantagem competitiva, oportunidades, gestão de processos, fluxo de caixa, demonstrativos financeiros com uma profundidade bem superior aos momentos que anteciparam o início da pesquisa. Estas consultorias concentraram-se nas funções de marketing e vendas, gestão de processos, finanças, tecnologia da informação e elaboração de projetos e ocorriam na medida em que os *workshops* evidenciavam carências e demandas. Pode-se dizer que este foi o grande diferencial em relação aos cinco estudos anteriores.

No item 4.3 consta a ratificação dos achados de estudos anteriores (MACHADO, 2012), quais sejam: participação, integração, aprendizagem, caráter inovador da construção do concorrente imaginário e adequação da metodologia de planejamento estratégico para aplicação em empresas de pequeno e médio porte, pela sua simplicidade e eficácia.

Mas também foram observados novos achados, como a aplicação da metodologia de forma coletiva e simultânea como elemento sinérgico, com troca de ideias e compartilhamento de experiências. Quando um dirigente de um empreendimento se debruçava sobre um problema de outro diverso do seu de muitas formas, constrói-se aprendizagens cruzadas, solução de outros problemas por analogia entre outras possibilidades.

Em nenhum momento percebeu-se qualquer traço de competição ou conflitos, indicando mais um importante achado: *startups* que convivem juntas e superam estágios iniciais de ingresso no mercado formam uma verdadeira rede colaborativa, com troca de serviços, indicação de potenciais clientes entre outras ações integrativas.

De forma geral, as melhorias indicadas para a aplicação futura desta metodologia de P.E. concentram-se no processo, pois a sequência de etapas se mostrou suficientemente adequada. Em especial, percebeu-se que a etapa de elaboração do plano de ações tem que ser

desdobrada em diversos momentos até que os empreendimentos reúnam as evidências para a realização de *workshop* de montagem e revisão deste plano.

Assim, em resposta ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, pode-se afirmar que a metodologia se mostrou adequada aos fins visados e pode coexistir com o plano de negócios ou projetos de viabilidade construídos para a captação de receitas de origem pública.

A principal recomendação já está em implantação pelos próprios pesquisadores que seguirão acompanhando a implantação destes sete P.E, por meio de reuniões avaliativas bimestrais e de consultorias entre uma reunião e outra para superar obstáculos ou para aproveitar oportunidades. Até o momento já ocorreram quatro reuniões de avaliação e outras seis já constam agendadas até dezembro de 2016.

Recomenda-se também a aplicação desta metodologia em startups de outros NITs e sistemas de incubação, bem como em empresas de pequeno e médio porte de diferentes setores da economia tanto com foco na pesquisa como em processos de intervenção organizacional por meio de consultoria, que podem ser socializadas por meio de relatos técnicos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.
- ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: H. MINTZBERG e J. B. QUINN. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 44-51.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2009). **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>. Acesso: 21 dez. 2015.
- ANSOFF, H. I. **Implanting Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- BARNEY, J.B., HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BIAGIO, L. A. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão**. Brasília: Anprotec – Sebrae, 2006.
- BOX, T. M. Small firm strategy in turbulent times. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 115-122, 2011.
- BOX, T. M.; MILLER, W. D. Small-firm competitive strategy. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 55-59, 2011.
- FAHEY, Liam. Um rival faz-de-conta. **HSM Management**. São Paulo, v. 3, n. 38, a.7, p. 92-100, maio/jun. 2003.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman, 1984.
- GREER, C. R.; CARR, J. C.; HIPPI, L. Strategic staffing and small-firm performance. **Human Resource Management**, v. s.i, n. s.i, p. 1-24, 2015.
- HANNON, P. D. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. **Education + Training**, London, v. 45, n. 8/9, p. 449-460, 2003.
- KHORSHEED, M. S.; AL-FAWZAN, M. A.; AL-HARGAN, A. Promoting technopreneurship through incubation: an overview at BADIR program for technology incubators. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 16, n. 2, p. 238-249, 2014.
- KICH, J. I. D., PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.
- KLUYVER, C. A., PEARCE, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAHORGUE, M. A. Incubadoras de empresas no Brasil, quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007[CD-ROM]. **Anais das Jornadas Latino-Americanas de Estudos Sociais, das Ciências e das Tecnologias**, 7. Rio de Janeiro: UFRJ/NCE, 2008.

MACHADO, N.S. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Iberoamericana de Estratégia**. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-119, jan./abr. 2012.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG e J.B. QUINN. **The strategy process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 12-19.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: Montgomery, C. A, Porter, M. E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

MOURA, A. R.; LUNA, R. A.; SILVA, A. S. L.; MAIA, M. B. P.; LIMA, F. W. B. A Utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 39-51, 2014.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, art. 7, p. 119-133, 2010.

ORTIGARA, A. A.; GRAPEGGIA, M.; JULIATTO, D. L.; LEZANA, A. G. R.; BASTOS, R. C. Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, art. 10, p. 64-91, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERROTT, B. E. Managing strategic issues in the public service. **Long Range Planning**. Great Britain, v. 29, n. 3, p. 337-345, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Porter, M. E. (ORG.). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG e J.B. QUINN. **The strategy process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 4-12.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Knowledge management at Brazilian incubators. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 2, p. 186-210, 2010.

SCHMIDT, S.; BALESTRIN, A. Brazilian incubators and science parks' resources and collaboration. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 10, n. 3, p. 32-43, 2015.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

SILVEIRA JÚNIOR, A., VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

- STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, 2013.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TURRI, S. N. Z.; WAGNER, B. S. M. Fatores críticos de sucesso das *startup/tic*. **Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 5. São Paulo: Univove, 2015.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WRIGHT, P; KROLL, M.J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.