LUIZ AUGUSTO GÓMEZ GUIMARÃES D'AFONSÊCA

O PERFIL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS INCUBADAS EM SALVADOR

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentado ao programa de Mestrado em Administração de Áreas Estratégicas da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Armando Alberto da Costa Neto

Salvador
2007

O PERFIL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS INCUBADAS EM SALVADOR

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em _____/_____/ 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto - Orientador
Universidade Salvador – UNIFACS.

Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro
Universidade Salvador – UNIFACS.

Prof. Dr. Francisco Teixeira
Universidade Federal da Bahia - UFBa

Dedico este trabalho aos meus Pais
José Aurélio d'Afonsêca e Consuêlo Gómez Guimarães d'Afonsêca
e ao meu grande amor
Bárbara Maria Correia Soares

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Armando Alberto da Costa Neto pelas orientações preciosas fornecidas ao longo do caminho.

Ao Professor Doutor Fernando Antonio Prado Gimenez da PUC-PR pela atenção, generosidade e importante contribuição a este estudo.

À Mestre Bárbara Maria Correia Soares pelo inestimável apoio e críticas em benefício da construção deste estudo.

À Mestre Marta Guimarães d'Afonsêca Vieira pelo momentos de reflexão conjunta.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração Estratégica pelo apoio e amizade.

Aos Gerentes das Incubadoras e Empreendedores participantes deste estudo pela confiança em prestar suas contribuições.

A verdadeira viagem de descoberta não consiste em procurar novas terras, mas em vê-las com novos olhos.

Marcel Proust
(1871-1922)

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal verificar que posturas estratégicas de Miles e Snow (2003) estão presentes nos negócios incubados e sua relação com o perfil do empreendedor. Complementarmente descreve o perfil do empresário empreendedor e verifica quais comportamentos estratégicos os empresários empreendedores estão aplicando na condução de seus empreendimentos incubados. A metodologia utilizada nesta dissertação teve por base estudos bibliográficos e uma pesquisa de campo cujo objeto de estudo foram os empreendedores incubados e os gerentes das incubadoras. A primeira parte desta dissertação compreende uma discussão teórica acerca dos conceitos e elementos da inovação tecnológica, da estratégia e do comportamento estratégico empresarial; a segunda parte apresenta o fenômeno da incubação, sua presença no Brasil e particularmente em Salvador-Ba; a metodologia da pesquisa é apresentada na terceira parte; os resultados empíricos estão presentes na quarta parte da dissertação que envolve o perfil dos empreendedores incubados, seus comportamentos estratégicos e a visão dos gerentes das incubadoras acerca dos negócios incubados. Este estudo concluiu que para o conjunto de empreendedores pesquisados há uma conformidade média-baixa com as características de um perfil empreendedor associado à predominância do comportamento estratégico prospector, e que a combinação entre perfil empreendedor e comportamento estratégico prospector não é característica preponderante das empresas de base tecnológica estudadas.

Palavras-chave: Empreendedor; Comportamento estratégico; Incubação de empresas.

ABSTRACT

The present study has for main objective to verify that strategic postures of Miles and Snow (2003) they are present in the incubated businesses and his relationship with the entrepreneur's profile. In a complemental way it describes the enterprising entrepreneur's profile and it verifies which strategic behaviors the enterprising entrepreneurs are applying in the transport of their incubated enterprises. The methodology used in this dissertation had for base bibliographical studies and a field research whose study object was the incubated entrepreneurs and the managers of the incubators. The first part of this dissertation understands a theoretical discussion concerning the concepts and elements of the technological innovation, of the strategy and of the business strategic behavior; the second part presents the phenomenon of the incubation, her presence in Brazil and particularly in Salvador-Bahia; the methodology of this research is presented in the third part; the empiric results are present in the fourth part of the dissertation that involve the incubated entrepreneurs' profile, their strategic behaviors and the managers' of the incubators vision concerning the incubated businesses. This study concluded that for the researched entrepreneurs' group there is an average-low conformity with the characteristics of an enterprising profile associated to the predominance of the behavior strategic prospector, and that the combination between enterprising profile and behavior strategic prospector is not characteristic preponderant of the companies of technological base studied.

Word-key: Enterprising; Strategic behavior; Incubation of companies.

RESUMÉ

L'étude présente a pour objectif du principal pour vérifier ces attitudes stratégiques de Milles et Snow (2003) ils sont présents dans les firmes incubées et son rapport avec le profil de l'entrepreneur. Dans un chemin complémentaire il décrit le profil de l'entrepreneur entreprenant et il vérifie les entrepreneurs entreprenants appliquent quels comportements stratégiques dans le transport de leurs entreprises incubées. La méthodologie utilisée dans cette dissertation eue pour études bibliographiques basses et une recherche sur les lieux dont l'objet de l'étude était les entrepreneurs incubés et les directeurs des incubateurs. La première partie de cette dissertation comprend une discussion théorique à propos des concepts et éléments de l'innovation technologique, de la stratégie et de l'affaire comportement stratégique; les deuxième partie présents le phénomène de l'incubation, sa présence au Brésil et en particulier dans Salvador-Bahia; la méthodologie de cette recherche est présentée dans la troisième partie; les résultats empiriques sont présents dans la quatrième partie de la dissertation qui implique le profil des entrepreneurs incubés, leurs comportements stratégiques et la vision des directeurs des incubateurs à propos des firmes incubées. Cette étude a conclu que pour le groupe des entrepreneurs faits des recherches il y a une conformité moyen basse avec les caractéristiques d'un profil entreprenant associées à la prédominance du comportement prospecteur stratégique, et que la combinaison entre profil entreprenant et comportement du prospecteur stratégique n'est pas caractéristique prépondérant des compagnies de base technologique étudiées.

Mot chef: Entreprenant; Comportement stratégique; Incubation de compagnies.

LISTAS

LISTA DE QUADROS

pág.

Quadro 1 – Esquema de desenvolvimento econômico schumpeteriano.....22
Quadro 2 – Etapas da inovação.....23
Quadro 3 – Elementos da cultura empreendedora.....27
Quadro 4 – Quem é empreendedor?.....28
Quadro 5 – Categorias estratégicas de Miles e Snow.....39
Quadro 6 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....41
Quadro 7 – Respostas da incubadora aos desafios da empresa nascente.....52
Quadro 8 – Incubadoras de Salvador.....54
Quadro 9 – Dinâmicas do empreender.....56
Quadro 10 – Planejamento da pesquisa.....57
Quadro 11 – Número de empresas incubadas por incubadora em Salvador.....58
Quadro 12 – Assertivas que identificam comportamentos estratégicos.....59
Quadro 13 – Principais características empreendedoras.....62
Quadro 14 – Sete principais características empreendedoras.....63
Quadro 15 – Escala de aferição do grau de conformidade.....64
Quadro 16 – Temas e respectivas questões.....64
Quadro 17 – Quantidade de negócios incubados por incubadora.....66
Quadro 18 – Quantidade de negócios incubados de base tecnológica.....65
Quadro 19 – Quantidade de negócios associados à incubadora.....67
Quadro 20 – Quantidade de negócios associados de base Tecnológica.....67
Quadro 21 – Incubadoras associadas à Anprotec..... 67
Quadro 22 – Classificação das incubadoras.....68
Quadro 23 – Serviços das incubadoras.....68
Quadro 24 – Critérios para seleção de projetos pelas incubadoras.....69
Quadro 25 – Critério mais importante para seleção de projetos pelas incubadoras.....69
Quadro 26 – Percepção de estratégia pelas incubadoras.....70
Quadro 27 – Percepção do comportamento estratégico pelas incubadoras.....70
Quadro 28 – Atributos do perfil empreendedor.....70
Quadro 29 – Atributos mais importantes do perfil empreendedor.....71
Quadro 30 – Idade dos empreendedores.....71
Quadro 31 – Grau de instrução dos empreendedores.....72
Quadro 32 – Área de formação dos empreendedores.....72
Quadro 33 – Horas dedicadas pelos empreendedores.....73
Quadro 34 – Razão da opção por empreender.....73
Quadro 35 – Razão da opção pela incubação.....74

Quadro 36 – Horizonte temporal de planejamento.....74
Quadro 37 – Freqüência de elaboração de cenários futuros.....74
Quadro 38 – Fidedignidade ao plano de negócio.....75
Quadro 39 – Razão da escolha do segmento incubado.....75
Quadro 40 – Áreas de mais estreita comunicação.....75
Quadro 41 – Relacionamentos de negócio (*Network*).....76
Quadro 42 – Atributos que descrevem as qualidades do empreendedor.....76
Quadro 43 – Atributos por ordem de importância.....77
Quadro 44 – Comparação de produtos e serviços com concorrentes.....78
Quadro 45 – Imagem percebida do negócio no mercado.....78
Quadro 46 – Tempo despendido monitorando mudanças.....79
Quadro 47 – Forma de atuação no mercado.....79
Quadro 48 – Foco de dedicação e esforço.....80
Quadro 49 – Habilidades dos administradores.....80
Quadro 50 – Diferenciação de produtos e serviços.....81
Quadro 51 – Foco da administração do negócio.....82
Quadro 52 – Preparação para o futuro.....82
Quadro 53 – Estrutura do negócio.....83
Quadro 54 – Avaliação do desempenho.....83
Quadro 55 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Compete.....87
Quadro 56 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Fabac.....88
Quadro 57 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Startup.....88
Quadro 58 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Cena.....88
Quadro 59 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Softex.....89
Quadro 60 – Comportamento estratégico das incubadoras.....89

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1 – Evolução do número de incubadoras no Brasil entre 1988 e 2005.....49

LISTA DE TABELAS

pág.

Tabela 1 – Classificação das incubadoras de 2001 a 2005 em percentual.....50

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1 – Prisma do empreendedor.....27
Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento.....33
Figura 3 – Ciclo adaptativo.....38
Figura 4 – Etapas da inovação.....47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAETEC – Associação Baiana das Empresas de Base Tecnológica
ANPROTEC – Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
COFIN – Conselho de Fomento às Incubadoras do Estado da Bahia
COMPETE – Condomínio de Empreendedores e de Inovação Tecnológica
DESENBAHIA – Agência de Desenvolvimento do Estado da Bahia
FABAC – Faculdade Baiana de Ciências
FAPESB – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FJA – Faculdades Jorge Amado
FTC – Faculdade de Tecnologia e Ciências
FTE – Faculdade de Tecnologia Empresarial
IEL/Ba – Instituto Euvaldo Lodi – Bahia
INCUBATEC – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
MCT – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
OCDE – *Organisation for Economic Co-Operation and Development*
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PMS – Prefeitura Municipal de Salvador
PROINC – Programa Incubadora de Empresas do Estado da Bahia
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia
SECTI – Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação
SOFTEX – Programa Nacional de Fomento à Exportação de Software
SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Comercial e Industrial
UFBa – Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....13

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....17

2.1 A Inovação e o Empresário Empreendedor.....17
2.2 Estratégia e Comportamento Estratégico Empresarial.....32

3. INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

3.1 A Incubação.....43
3.2 Incubação no Brasil e na Bahia.....49

4. METODOLOGIA.....57

5. RESULTADOS DA PESQUISA
5.1 Perfil dos Empreendedores.....66
5.2 Comportamentos Estratégicos.....77
5.3 Considerações Finais sobre os Resultados.....84

6. CONCLUSÕES.....90

REFERÊNCIAS.....92

APÊNDICES.....96

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem o propósito de verificar se o perfil do empreendedor de empresas de base tecnológica incubadas em Salvador caracteriza-se por um comportamento estratégico prospector tipificado por Miles e Snow (2003). Por comportamento organizacional estratégico prospector entende-se uma das possíveis escolhas estratégicas dos administradores na busca de mercados, inovação de produtos e processos.

O processo de inovação tecnológica cresce em importância com o aumento da competição entre empresas nos mercados em que atuam e, portanto, vem merecendo maior atenção por parte dos formuladores das estratégias competitivas das empresas desde sua origem.

No ambiente competitivo em que as organizações se acham mergulhadas a inovação se torna parte do cotidiano, modificando as relações interorganizações e intra-organizações e, por conseguinte, a sociedade em que estão inseridas. Este assunto assume importância crescente quando a inovação e a estratégia empresarial passam a ser utilizadas cada vez mais em ambientes de mercado em que a competitividade muitas vezes determina a sobrevivência das organizações.

A partir do Plano Real na década de 90, com a obtenção da estabilidade econômica, das políticas de privatizações, concessões, do amadurecimento político, da abertura econômica, da promessa da globalização dentre outros fatores, surgiu um ambiente favorável a estratégias empresariais de mais longo prazo.

No Brasil, os esforços desenvolvimentistas são tímidos e as políticas públicas têm procurado favorecer a constituição de instituições que apóiem iniciativas empresariais baseadas em inovações tecnológicas. Um dos mecanismos de apoio e desenvolvimento de empresas de base tecnológica é a incubação de empresas em instituições denominadas incubadoras.

As incubadoras de empresas constituem um fenômeno recente no Brasil e ainda pouco estudado. De fato, as incubadoras de empresas surgem em meados dos anos 80 como organizações constituídas por uma proposta de auxílio às pequenas e médias empresas com foco principalmente em empresas de base tecnológica em meio a um cenário de competição crescente das economias mundiais.

A inovação, mola propulsora que move a economia, é explicada por Schumpeter (1982) como característica inata do empresário empreendedor. O indivíduo empreendedor, dotado de um perfil diferenciado, mobiliza os fatores e agentes econômicos direcionando-os para novas combinações de forma a gerar o fenômeno da inovação.

A função empresarial evoluiu desde a concepção da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter para o entendimento de que empreender um negócio inovador e competitivo pode ser ensinado, transmitido por meio do aprendizado, conforme acentua Drucker (2002).

O entendimento do processo de empreender, o conhecimento das bases de formação dos indivíduos empreendedores e a compreensão dos meios institucionais que servem a esse propósito dão origem ao empreendedorismo. Este fenômeno, ainda recente no Brasil, pode ser compreendido como sendo o exercício por parte das instituições e da sociedade de atividades que mobilizam os meios necessários para criação de novos negócios competitivos e inovadores.

A conjunção do fenômeno do empresário empreendedor associado a empreendimentos inovadores incubados reclama a compreensão das características do processo de empreender, do empreendedor e daquelas instituições que conjugam os meios para o desenvolvimento econômico e social.

A abordagem desta pesquisa se dá a partir da análise de contribuições teóricas como: a visão do empresário baseada em Schumpeter (1982, 1984); a abordagem da estratégia apresentada por Porter (1980, 1999), Miles e Snow (2003), Ansoff (1977) e Mintzberg (2000, 2001). O fenômeno do empreendedorismo é baseado nos estudos de Filion e Dolabela (2000), Drucker (2002), Ramos (2003) dentre outras referências usadas nesta dissertação.

Utilizando os estudos de Miles e Snow (2003) e Schumpeter (1982) como suportes teóricos principais, investiga-se o perfil e o comportamento estratégico do empreendedor das empresas de base tecnológicas incubadas em Salvador no estado da Bahia. Desse modo, foram pesquisadas as características do empresário empreendedor incubado e também de que modo tais atributos se relacionam com o seu comportamento estratégico.

As incubadoras de empresas ao lançarem os seus editais de seleção de projetos a serem incubados, supostamente buscam candidatos que possuam um perfil característico empreendedor e um comportamento estratégico prospector. A

conjunção de um perfil empreendedor com uma atuação estratégica prospectora representaria por si só o que preconiza a literatura corrente acerca do fenômeno do empreendedorismo.

De fato, se este estudo confirmar a existência de uma relação entre perfil empreendedor e comportamento estratégico prospector poder-se-á inferir que os meios e métodos de seleção das incubadoras estão alinhados com os propósitos da incubação de empreendimentos que produzam inovações tecnológicas.

De outro modo, se a pesquisa demonstrar que a relação entre perfil empreendedor e comportamento estratégico prospector não é característica das empresas de base tecnológica estudadas poder-se-á inferir que as incubadoras de empresas não estão atraindo os indivíduos que poderiam resultar em uma melhor combinação.

As implicações sócio-econômicas do resultado deste estudo poderão conduzir a uma reflexão acerca da alocação de recursos públicos, de investidores privados, de instituições de pesquisas particulares com vistas à eficiência e eficácia dos recursos disponibilizados para as incubadoras de empresas.

Os empreendimentos incubados movem-se segundo as características vinculadas a seus empreendedores que determinam entre outros aspectos como se dará a atuação no mercado em termos de diretrizes estratégicas, que tecnologias utilizarão no processo produtivo e como se dará a geração de conhecimento para o negócio incubado.

Esta pesquisa procura verificar se há um conjunto de atributos característicos do empreendedor que esteja ligado ao comportamento estratégico prospector nos empreendedores de empresas incubadas em Salvador.

No desenvolvimento deste estudo, procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como o comportamento estratégico prospector se relaciona com o perfil característico do empreendedor incubado?

O presente estudo tem por objetivo maior verificar que comportamentos estratégicos de Miles e Snow (2003) estão presentes nos negócios incubados e sua relação com o perfil do empreendedor.

A pesquisa tem como propósitos específicos:

a) descrever o perfil do empresário empreendedor.

b) verificar quais comportamentos estratégicos os empresários empreendedores estão aplicando na condução de seus empreendimentos.

c) identificar as incubadoras com comportamento estratégico prospector.

d) descrever as principais características das incubadoras.

e) identificar os critérios de admissão de empreendedores pelas incubadoras.

A tipologia de comportamentos estratégicos de Miles e Snow (2003) volta-se para empreendimentos maduros em que é possível observar a interação da empresa com o seu mercado sob influência de variáveis controláveis e incontroláveis. Por outro lado, neste estudo, é esperado que a aplicação desta tipologia para negócios novos cujo contato com o mercado é de baixa interação, resulte em uma prevalência do comportamento estratégico prospector.

Para atingir aos objetivos propostos a pesquisa recorrerá a uma investigação em campo por meio de entrevistas realizadas com os empresários que possuem negócios de base tecnológica em incubadoras de Salvador e com os gerentes destas incubadoras. Desta forma, foram constituídos dois questionários dirigidos aos empreendedores e um questionário para os gerentes das incubadoras. O primeiro questionário dirigido aos empreendedores levantou informações sobre as características que constituem seu perfil. O segundo questionário dirigido aos empreendedores caracterizou seu comportamento estratégico com base na tipologia de Miles e Snow (2003). O questionário dirigido aos gerentes das incubadoras trouxe informações sobre as características das incubadoras, critérios de admissão de incubados, e percepção do comportamento estratégico dos incubados.

A primeira parte desta dissertação compreende uma discussão teórica acerca dos conceitos e elementos da inovação tecnológica, da estratégia e do comportamento estratégico empresarial. A segunda parte apresenta o fenômeno da incubação, sua presença no Brasil e particularmente em Salvador-Ba. Na terceira parte estão expressos os procedimentos metodológicos. Os resultados empíricos estão presentes na quarta parte da dissertação que envolve o perfil dos empreendedores incubados, seus comportamentos estratégicos e a visão dos gerentes das incubadoras acerca dos negócios incubados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo inicia-se pelo entendimento do fenômeno da inovação no modelo schumpeteriano e particularmente sobre a figura do empresário empreendedor. A seguir procura-se integrar ao estudo a abordagem da estratégia e do comportamento estratégico. O elo final se dá pela compreensão do fenômeno da incubação de empresas.

2.1 A Inovação e o Empreendedor

A constituição de indicadores representativos do desempenho do conhecimento científico, da tecnologia, da inovação e sua interface com a sociedade, a economia e o meio ambiente constitui um fenômeno complexo.

Dentre as iniciativas de se sistematizar o entendimento acerca dos indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação está a realizada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Como resultado dos trabalhos desenvolvidos pela OCDE está um conjunto de manuais que vieram a ser conhecidos como família de manuais Frascati.

O Manual Oslo (OCDE, 1992, p. 28), da família de manuais Frascati, provê diretrizes para mensuração da inovação tecnológica em termos de produtos e processos. Por este manual o conceito de inovação tecnológica no âmbito da empresa está expresso como:

> comprise new products and processes and significant technological changes of products and processes. An innovation has been implemented if it has been introduced on the market (product innovation) or used within a production process (process innovation). Innovations therefore involve a series of scientific, technological, organizations, financial and commercial activities.

Assim, de acordo com a definição do Manual Oslo (OCDE, 1992) existem duas classes de inovação tecnológica: inovação de produto e inovação de processo. A inovação de produto pode corresponder a um melhor desempenho de um produto existente (inovação incremental) ou pode se referir a um produto substancialmente novo (inovação radical). Por seu turno, a inovação por processo é referida pelo Manual Oslo (OCDE, 1992, p. 29) como uma inovação de gestão organizacional:

> adoption of new or significantly improved production methods. These methods may involve changes in equipment or production organization or both. The methods may be intended to produce new or improved products, which cannot be produced using conventional plants or production methods, or essentially to increase the production efficiency of existing products.

A inovação incremental proposta pelo Manual Oslo (OCDE, 1992, p.29) é definida como:

> an existing product whose performance has been significantly enhanced or upgrade. This again can take two forms. A simple product may be improved (in terms of improved performance or lower cost) through use of higher performance components or materials, or a complex product which consists of a number of integrated technical subsystems may be improved by partial changes to one of the subsystems.

Desse modo, inovação incremental é a ocorrência de atualização ou de um aumento do desempenho de um produto já existente. Para Sáenz e Capote (2002, p. 78-79), inovação incremental é aquela que decorre do processo de difusão da inovação tecnológica na indústria por meio de modificações, mudanças, adaptações e melhorias diversas, mas sem alterar as características principais da inovação que lhe deu origem. Os autores entendem também como incrementais a aplicação de uma inovação radical em áreas distintas da sua concepção inicial - como o uso de tecnologias militares para uso civil.

Para a inovação radical o Manual Oslo (OCDE, 1992, p. 29) se refere como sendo um:

> product whose intended use, performance characteristics, attributes, design properties or use of materials and components differs significantly compared with previously manufactured products. Such innovations can involve radically new technologies, or can be based on combining existing technologies in new uses.

. As inovações radicais decorrem do esforço de pesquisa e desenvolvimento das empresas em busca de competitividade, da diferenciação, de ocupar espaço no mercado cada vez mais globalizado em que as vantagens competitivas são redefinidas a todo o momento. Assim, pode-se entender que o processo de inovação radical envolve tecnologias substancialmente novas, ou pode estar baseado em combinar tecnologias existentes em usos novos.

Por surgirem de forma descontínua, as inovações radicais trazem instabilidade às economias capitalistas, determinando a reconstrução das estruturas e relações econômicas entre os agentes, aquilo que Schumpeter (1984, p. 113) chamou de “destruição criativa” – característica essencial do capitalismo.

Nas palavras de Schumpeter (1984, p.112-113):

> o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. [...] processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica *a partir de dentro,* incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas.

Além da inovação do tipo radical, que promove a evolução de paradigmas de produção e o desenvolvimento econômico; da inovação incremental ou rotineira responsável pela própria dinâmica da competição; há também a inovação de gestão organizacional ou de estratégia empresarial.

Assim, indo além do conceito proposto por Schumpeter, o conceito de inovação amplia-se para a gestão organizacional. A inovação gerencial ou organizacional remete à capacidade de reorganizar de forma sistemática e racional os fatores de produção visando maior eficiência (OCDE, 1992, p.29) e/ou pelo aumento da participação do capital em relação ao trabalho, resultando na inovação e na acumulação de capital. A figura responsável por esse resultado é o empresário que é “um dos elementos estratégicos no processo de desenvolvimento de um país” (PEREIRA, 1962, p. 81-82).

Este entendimento é também de Lastres e Ferraz (1999, p. 31) ao se referirem às inovações como sendo de dois tipos: Inovações tecnológicas e inovações organizacionais. As inovações tecnológicas “referem-se à utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços”. As inovações organizacionais referem-se à “introdução de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços”. Os autores citados vêem nas mudanças das formas de gestão e de organização empresarial como forma de proporcionar:

> [...] maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções na empresa (pesquisa, produção, administração, *marketing*, dentre outras), assim como maior interligação de empresas (destacando-se os casos de integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviços) e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento entre os mesmos (p. 35).

A incorporação de conhecimentos tecnológicos às inovações é um processo que pode afetar vários setores da economia ou mesmo toda economia, possuindo ritmos diferentes ou mesmo ser marcado pela ruptura repentina na forma de

emprego dos conhecimentos e habilidades da organização, emprego dos fatores produtivos e modificações nos hábitos de consumo. Costuma-se referir à inovação por meio do termo inovação tecnológica em produto e processo (SÁENZ e CAPOTE, 2002, p. 69-70).

Em Sáenz e Capote (2002, p. 47) tecnologia é definida como:

> o conjunto de conhecimentos científicos e empíricos, de habilidades, experiências e organização requeridas para produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços. Inclui tanto conhecimentos teóricos como práticos, meios físicos, "know how", métodos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais, entre outros.

Na visão de Hasenclever e Ferreira (2002, p. 130) o processo de mudança tecnológica é "resultado do esforço das empresas em investir em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e na incorporação posterior de seus resultados em novos produtos, processos e formas organizacionais".

Por outro lado, Sáenz e Capote (2002, p. 70) observam que a inovação não está restrita ao resultado dos esforços de P&D das empresas, que embora muito importantes, dividem com outras áreas como a financeira, comercial, de distribuição o sucesso de sua introdução no mercado. Para os autores a inovação é, portanto, o resultado de "uma combinação de necessidades sociais e de demandas do mercado com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-las".

Neste sentido, o esforço de inovação tecnológica desprendido a partir das empresas pode repercutir desde a esfera da economia local, passando pela repercussão regional e, extrapolando seu alcance, encontrar sentido econômico na dinâmica da economia mundial.

Esse argumento foi posto por Schumpeter (1982, p. 48-49) em sua formulação da teoria do desenvolvimento econômico no início do século XX e revolucionou o sentido econômico dado às inovações nas empresas ao considerá-las como o fenômeno essencial do capitalismo.

O processo de produção entendido por Schumpeter (1982) é uma combinação de forças produtivas formadas pela composição de três elementos tradicionalmente presentes no fluxo circular que constituem o componente de crescimento (fluxo circular): meios de produção (K), trabalho (L), terra (N), e mais os elementos que formam o componente de desenvolvimento: inovações tecnológicas (S) e meio sociocultural (E). Assim, a função produção é expressa por $Y = f(K,N,L,S,E)$. Os elementos K, L, N são os considerados pela teoria econômica

clássica. Os elementos do componente de desenvolvimento compreendem: o elemento meio sociocultural (E) que expressa a ação de instituições de crédito eficientes e de um ambiente social favorecedor ao crescimento da produção, e o elemento inovações tecnológicas (S) que é capaz de gerar conhecimento como resultado da interação que fazem instituições de crédito, o empresário e o empreendimento (nova combinação) (SOUZA, 1999, p. 182-184).

Ainda segundo Souza (1999, p. 184), a presença de instituições que não inovam, ineficientes, ancoradas a velhas tecnologias e usuárias de fontes de recursos escassos, inibe o processo de desenvolvimento e conduzem o sistema produtivo à condição de subdesenvolvimento. Na mesma direção, a ausência de empresários e de crédito que articulem a introdução de inovações ao sistema produtivo impede o crescimento da economia além dos limites impostos pelos processos rotineiros, estoque de capital e de trabalhadores.

Schumpeter (1982, p. 48-49), conforme já mencionado, considera que o processo de desenvolvimento econômico a partir da empresa é resultante do processo de introdução de inovações realizadas por estas e traduzido por:

a) introdução de novos produtos
b) introdução de novas técnicas de produção ou comercialização
c) novas matérias-primas ou fornecedores
d) abertura de novos mercados; e
e) novas formas de organização

A introdução de um novo produto pode representar para a empresa novos processos produtivos que requerem novas capacitações do seu corpo técnico e gerencial. Já para o mercado significa a presença de um bem anteriormente inexistente podendo resultar em novos consumidores, ganhos maiores e maior competitividade. A partir da introdução de novas formas de produzir, comercializar e de utilizar novas fontes de matéria-prima ou fornecedores, obtêm-se mudanças de desempenho produtivo como alteração na eficiência, qualidade, produtividade e preço. As novas formas de organização podem constituir situações de monopólio ou quase-monopólio decorrentes da introdução da inovação pela empresa no mercado em que atua.

Kiperstok *et al* (2002, p. 2) classificam as inovações schumpeterianas quanto aos seus efeitos em:

a) primárias, básicas ou maiores (inovações radicais);

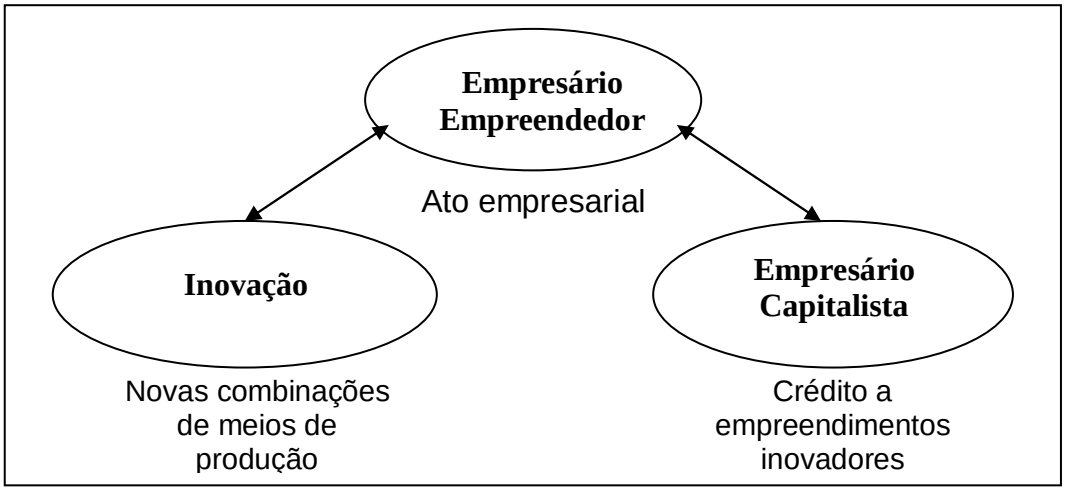
b) secundárias, contínuas ou menores (inovações incrementais, rotineiras); e
c) gerenciais que se traduzem em novos arranjos inter e intra-organizacionais.

A característica fundamental da inovação referida por Schumpeter em suas obras *Teoria do Desenvolvimento Econômico* de 1912 e *Capitalismo, Socialismo e Democracia* de 1947, reside em sua natureza radical, ou seja, o propósito da inovação está em dar à empresa o diferencial competitivo que em última instância se traduziria pela obtenção dos benefícios decorrentes do lucro monopolista da inovação, enquanto seus concorrentes estivessem desenvolvendo esforços de imitação ou introdução de melhorias ao produto inovador.

Diferentemente da inovação radical, vista por Schumpeter como responsável principal pelo processo de desenvolvimento econômico, as inovações rotineiras ou incrementais têm a função de introduzir melhorias que sejam suficientes, por exemplo, para motivar demandas mais freqüentes por produtos pelos consumidores.

O desenvolvimento econômico descrito por Schumpeter (1982, p. 48-66) é o resultado da reunião de três elementos: empresário empreendedor, empreendimento ou inovação, e o empresário capitalista. O pensamento schumpeteriano pode ser expresso pela interação de seus três elementos, conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Esquema de desenvolvimento econômico schumpeteriano.



Fonte: elaboração própria a partir de Schumpeter (1982).

Schumpeter (1982, p. 54) apresenta a inovação, isto é, o empreendimento significando aquilo que o empreendedor quer pôr em prática – como resultado das novas combinações dos meios de produção. Pereira (1962, p. 85) ressalta que não é função do empreendedor ser o inventor ou cientista. O papel do empreendedor é o de identificar e aproveitar a oportunidade que se apresenta sob a forma de uma

criação ainda sem sentido econômico. Ao exercer seu papel, o empreendedor estará inovando e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional[1].

A inovação tecnológica, que pode ser vista como um processo constituído por diversas fases desde a produção de conhecimento acerca de um processo, produto ou serviço em sua forma tecnológica até sua disponibilização ao usuário final de forma permanente. Pereira *et al* (2001, p. 4) a partir dos estudos de Tornatsky e Fleischer (1990) e de Rogers (1995) agrupam as fases do processo de inovação em: fase de desenvolvimento e fase de utilização. Na fase de desenvolvimento estão as etapas de: pesquisa, desenvolvimento, avaliação, manufatura e disseminação. Na fase de utilização estão as etapas de: conhecimento da inovação, decisão, implementação e confirmação.

Uma forma alternativa de compreensão das etapas é apresentada por Aubert e Blais (2000, p. 85), conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Etapas da inovação

ETAPAS DA INOVAÇÃO	
1.Necessidade, Problema, Oportunidade	=> identificação e compreensão do mercado
2.Recursos Acessíveis	=> compreensão dos recursos disponíveis e necessários
3.Idéia Criadora	=> motivação e exercício criativo
4.Mercado Potencial	=>compreensão das possibilidades de entrada no mercado
5.Invenção	=> concretização da idéia em invenção patenteável ou não
6.Protótipo	=> produção e aprendizado por meio de testes
7.Plano de Negócio	=> preparação do instrumento norteador da inovação
8.Pesquisa e Desenvolvimento	=> preparação para solução de problemas de percurso
9.Viabilidade	=> prova da viabilidade técnica e econômica do modelo
10.Inovação	=> definição aspectos da inovação em múltiplas dimensões
11.Financiamento	=> estabelecimento do agente financiador
12.Produção	=> definição da gestão e estrutura de operações
13.Comercialização	=> definição das formas e políticas de comercialização

Fonte: adaptado de Aubert e Blais (2000, p.85).

[1] O processo que origina a inovação pode ser visto como tendo início pela invenção que está relacionada com a criação de novas combinações de conhecimentos, previamente existentes ou não, resultando na criação de algo original. A proteção legal assegurada ao inventor é o direito à propriedade do invento sob a forma de patente. A fase seguinte do ciclo é aquela que confere à invenção um sentido econômico, ou seja, transforma a invenção em algo demandado pelo mercado (fase da inovação). Esta inovação pode ser incremental ou radical e dá um sentido econômico novo ao processo produtivo da empresa. O sucesso da inovação atrai a atenção da concorrência que, apropriando-se dos resultados do teste de mercado, lança variações que imitam o produto inovador (fase da imitação ou difusão) com vistas a aproximar-se das necessidades dos consumidores (HANSENCLEVER e FERREIRA, 2002, p. 131).

Nesse sentido, as inovações que são introduzidas pela empresa num dado momento, são superadas por outras inovações decorrentes do natural aperfeiçoamento de seu sentido econômico inicial, dando origem a um ciclo de inovações que desencadeia o processo de desenvolvimento da empresa.

Desse modo, o processo de inovação pode ser visto como uma síntese de conhecimentos gerados por fontes diversas e agrupados para produzir um sentido particular em um determinado contexto organizacional. O processo que agrupa estes conhecimentos e lhe dão sentido é o da aprendizagem organizacional. Neste processo de aprendizagem, sobressaem dois condicionantes: a verificação de oportunidades tecnológicas aproveitáveis e a possibilidade de apropriação dos benefícios gerados pelas atividades inovativas. Ao se considerar que a inovação é um processo sistêmico, inúmeras variáveis do ambiente interno e externo a organização contribuem para a condução do processo de geração e utilização de conhecimento, como o contexto social (GUIMARÃES, 1998 *apud* PEREIRA *et al*, 2001, p. 4-5)

Neste sentido, Pereira *et al* (2001, p.5) destacam o papel do sistema de informações da empresa em dar aproveitamento às formas em que a informação se apresenta (tácita, explícita, endógena ou exógena à organização) para o desempenho do processo de inovação. A capacidade de uma organização inovar está relacionada à "incorporação de conhecimento em seus processos e produtos e as vantagens econômicas advindas do controle deste conhecimento. Assim, conhecimento é a chave para a inovação, seja ela tecnológica ou não".

O crédito fornecido pelo capitalista é outro elemento proposto por Schumpeter (1982, p. 52-53), visto no Quadro 1, como essencial à implantação do empreendimento dado seu caráter suplementar, ou seja, não retira da empresa os meios de que já dispõe para alocá-los na nova combinação e sim permite que esta arregimente meios de produção extras com os recursos recebidos. O banqueiro (empresário capitalista) realiza desta forma uma importante função social:

> ele se coloca entre os que desejam formar combinações novas e os possuidores dos meios produtivos. Ele é essencialmente um fenômeno do desenvolvimento, embora apenas quando nenhuma autoridade central dirige o processo social. Ele torna possível a realização de novas combinações, autoriza pessoas, por assim dizer, em nome da sociedade, a formá-las. É o éforo da economia de trocas (SCHUMPETER, 1982, p.53).

Schumpeter (1982, p. 53) considera que as combinações produtivas que representam mudanças radicais não são normalmente passíveis de financiamento por meio dos recursos ordinários oriundos do lucro decorrente das inovações incrementais. O capitalista aparece então como agente intermediário entre o empreendimento e o empresário empreendedor, tornando-se necessário ao estabelecimento do processo de desenvolvimento econômico.

O empreendedor, elemento presente no Quadro 1, é considerado como objeto e principal foco de investigação deste estudo.

Para Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que comete o ato empresarial, ou seja, a formalização da mudança de paradigma ao liderar o processo que resulta na adesão do capitalista (crédito) à inovação ou empreendimento (novas combinações dos meios de produção). O empreendedor reúne qualidades especiais e originais que determinam a adoção de ações radicalmente novas na forma de atuar de uma organização. Nas palavras de Schumpeter (1982, p.56):

> alguém só é um empresário quando efetivamente "levar a cabo novas combinações", e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau.

Pereira (1962, p. 83-84) define o empresário como "o inovador, o indivíduo que põe em execução novas combinações" e compartilha da visão schumpeteriana ao afirmar que:

> o administrador rotineiro, que não é capaz de perceber e aproveitar as oportunidades que o desenvolvimento da ciência, a descoberta de novos recursos, o aparecimento de novas necessidades estão constantemente ensejando, não pode ser considerado um empresário. Sua contribuição para o desenvolvimento econômico tem a mesma dimensão que a de qualquer pessoa que executa um trabalho produtivo.

Pereira (1962, p. 85) alerta ainda que aquele que "imita de forma bem sucedida, pode também ser considerado um empresário, desde que essa imitação represente uma inovação dentro do âmbito de sua empresa".

O empresário empreendedor, enquanto tomador de decisões, tem a função de estabelecer as articulações entre os agentes econômicos, as estratégias, e a geração do conhecimento para a inovação, que tornem possível alcançar objetivos previamente planejados.

Ao conceber a teoria do desenvolvimento econômico, Schumpeter (1982, p. 60-65) concebe a teoria do empresário, descrevendo um conjunto de atributos que o caracterizam como:

a) possuidor de iniciativa e intuição privilegiada
b) auto-suficiente
c) aquele que busca a formação de *network* (rede de relacionamentos)

d) pautado pela racionalidade, focando a essência dos fatos
e) um tipo especial de líder
f) individualista, egocêntrico, em busca de destaque social, do sucesso
g) aquele que tem alegria de criar, de fazer coisas novas, de engenhar

Souza (1999, p. 178) apresenta o empresário como “um líder, um homem de vontade, que ousa, que tem força e se dispõe a assumir riscos”, embora Schumpeter (1982, p. 92) não admita que o risco seja assumido pelo empresário e sim por aquele que concede o crédito na realização do empreendimento, pois o que de fato ocorre é uma transferência progressiva do risco dos fornecedores de recursos para os tomadores à medida que garantias reais (meios produtivos mobilizados para o empreendimento) passam a cobrir os empréstimos.

Na mesma linha de Souza (1999), Possas (2002, p. 175) vê na liderança, traduzida pela capacidade de iniciativa e antecipação de cenários futuros a característica fundamental do empresário. Para Possas, a posse ou o acúmulo de capital pelo empresário schumpeteriano só se justifica para reinversão no processo de inovação. Neste sentido, o papel do empresário é o de mobilizador de forças sociais (outros empresários e demais produtores) no sentido da adoção da inovação que este introduz no sistema produtivo.

Filion (2000a, p. 18), vê no empreendedor um criador de caminhos. Uma das características marcantes do empreendedor é sua capacidade diferenciada de conceber visões que definirão sua conduta diante das oportunidades de realizar novas combinações. Para Filion (2000b, p. 31), a visão do empreendedor compreende “uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”.

Neste sentido, alguns elementos são destacados por Filion (2000b, p. 31) como necessários à concepção da visão: auto-imagem, disposição para o trabalho, liderança, compreensão das oportunidades de negócios, capacidade de estabelecer relações/*network* e liberdade de concepção de idéias. Segundo o autor, uma das características mais necessárias do empreendedor ao lado da identificação de oportunidades é sua habilidade de gerar relacionamentos (*network*), de se comunicar de forma eficiente. Nas palavras do autor:

> o que diferencia o empreendedor de outros agentes da organização é a capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe. Em geral, essas visões são

> construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. A partir das visões a serem realizadas, ele desenvolve seu sistema organizacional, que compreende a interação com pessoas dentro da empresa, e o sistema de relações, que tem a ver com o ambiente externo (FILION, 1999a, p 22).

Ainda de acordo com Filion (2000a, p. 23), as pesquisas revelam que "a cultura empreendedora de uma pessoa se nutre dos modelos de empreendedorismo que a rodeiam". O Quadro 3 reúne alguns elementos característicos de uma pessoa com cultura empreendedora.

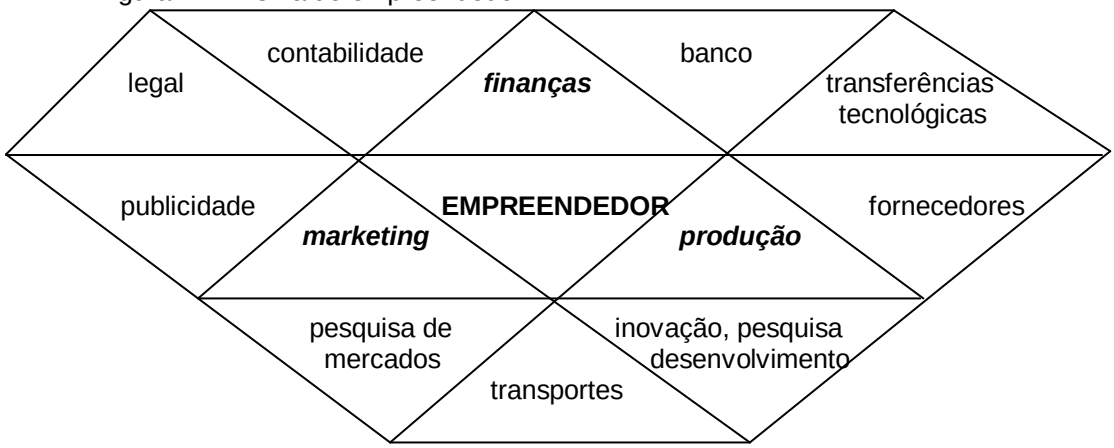
Quadro 3 – Elementos da cultura empreendedora

Elementos da Cultura Empreendedora
1. Identificação de oportunidades de negócio 2. Definição de visões 3. Expressão de diferenciais 4. Avaliação de riscos 5. Gestão de relacionamentos

Fonte: Filion (2000a, p. 23).

Aubert e Blais (2000, p. 85-87) se referem ao empreendedor como sendo um maestro capaz de tocar múltiplos instrumentos coordenados entre si e direcionados a uma melodia nova. Embora o empreendedor seja um habilidoso tocador de múltiplos instrumentos, seu relacionamento com outros membros da orquestra é vital para o sucesso e a sobrevivência da empresa. Neste sentido, os autores oferecem uma visualização das relações do empreendedor com outros membros da orquestra empresarial, mostrada na Figura 1, em que as faces que fazem limite com as do empreendedor são as mais importantes – produção, finanças, marketing – e as mais afastadas são as menos críticas, embora tão imprescindíveis quanto as demais.

Figura 1 – Prisma do empreendedor



Fonte: adaptado de Aubert e Blais (2000, p.87).

Drucker (2002, p. 36) define o empreendedor como aquele que “sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Esta mudança vem pela inovação que Drucker (2002, p.39) considera “o instrumento específico do espírito empreendedor”. O processo de busca pela mudança pelo empreendedor, de acordo com Drucker (2002, p.45), se dá pela “inovação sistemática” que “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”.

Dornelas (2003) vê o empreendedor como o indivíduo que concilia alta criatividade com alto grau em habilidades gerenciais e conhecimento de negócios para inovar e com isso possibilitando atingir posições que trazem vantagem competitiva para seu empreendimento. O Quadro 4 apresenta o empreendedor, o inventor, o administrador e a maioria dos indivíduos.

Quadro 4 – Quem é empreendedor?

ALTA	Inventor	Empreendedor
Criatividade	Maioria dos Indivíduos	Administrador
BAIXA		ALTA

HABILIDADES GERENCIAIS E *KNOW-HOW* EM *BUSINESS*

Fonte: Dornelas (2003).

As visões do empreendedor tratadas pela literatura descrevem e caracterizam uma tipologia de indivíduos eficazes. Por outro lado, pesquisas sistemáticas realizadas por universidades e instituições de fomento e apoio a pequenas e médias empresas acerca de empreendedores e empresários brasileiros mostram um cenário destoante.

O empreendedor brasileiro de pequenas e médias empresas tem sido objeto de muitas pesquisas que procuram retratar seu perfil. Segundo Lima (2001, p. 26), o perfil do empresário de pequenas e médias empresas brasileiras, de um modo geral, possui as seguintes características:

> centralizadores, bem-intencionados, despreparados e amadores, baixo grau de escolaridade, inexperientes e empíricos, imediatistas, não planejam e nem controlam suas atividades, não se organiza adequadamente, baixa capacidade de investimentos, desinformados de maneira geral, ousados e empreendedores, julgam-se auto-suficientes, pouca visão estratégica,

> rejeição a reinvestir na empresa, tendência a investir em segmento que está em moda, trabalhador, pouco conhecimento do mercado, sem capacitação empresarial, resistentes a mudanças e inovações.

O perfil das pequenas e médias empresas brasileiras também vem sendo objeto de investigação. O perfil predominante é descrito por Lima (2001, p.26-27):

> instalações inadequadas, administração familiar (90% das empresas no Brasil são familiares), não exporta, falta foco e direcionamento mercadológico e estratégico, o mercado é localizado na vizinhança, alto grau de ociosidade, altos níveis de desperdício, custos fixos elevados com ponto de nivelamento alto, canais de distribuição deficientes, sem capital de giro adequado, mortalidade elevada nos primeiros anos, em torno de 90% não sobrevivem aos 5 anos, ágeis no processo decisório, deficitárias, pouco informatizadas, não investem em mão-de-obra especializada, baixo nível de reinvestimentos, nível tecnológico baixo, pouco treinamento do corpo funcional, dificuldades na ampliação de mercados, poucos níveis hierárquicos, grande parte da matéria-prima é adquirida em outras regiões, e desorganizada. [...] 90% não utilizam recursos de informática; 85% não utilizam técnicas de mercado; 80% não treinam seus funcionários; 75% não têm leiaute organizado; 65% não avaliam a produtividade; 60% não realizam controle de qualidade; 50% não fazem planejamento de vendas; 47% não controlam estoques; 45% não conhecem seus custos; e 40% não planejam a produção.

As pesquisas realizadas em incubadoras retratam um perfil diferente para o empreendedor.

Para Furtado (1995, p.18), o termo Incubadora de Empresas designa “uma instituição que fornece, a novos negócios, instalações físicas, infra-estrutura e apoio gerencial em condições acessíveis, propiciando-lhes melhores condições de redução do risco inicial do empreendimento”.

O perfil dos empreendedores das incubadoras é predominantemente de indivíduos entre 25 e 35 anos, variando a concentração de idade conforme o ramo da atividade econômica. Em áreas como de tecnologia da informação predomina um perfil de empreendedores jovens, enquanto que setores como de mecânica fina há um perfil de idade mais elevada. O empreendedor é em sua maioria formado em engenharia e áreas tecnológicas. A formação essencialmente técnica pode ser considerada uma das causas da inabilidade em lidar com questões administrativas, como: mercadologia, contabilidade, finanças, estratégia dentre outras. A motivação do empreendedor reside na busca por tornar real sua visão de processo, serviço ou produto inovador, passível de comercialização e de estabelecimento de um negócio próprio ou de aproveitar a experiência de consultoria e trabalho informal em negócio formal. O empreendedor, ao optar por incubadoras de empresas para desenvolver sua visão, procura um ambiente em que haja facilidades de infra-estrutura

administrativa e para pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos (FURTADO, 1995, p. 19).

O que o empreendedor obtém na incubadora é uma maior chance de sucesso, de se afastar dos vícios e problemas comuns aos empresários de pequenas e médias empresas por meio de um ambiente favorável para o processo de inovação. Esta característica permeia o perfil do empresário que tem negócio incubado.

De acordo com Furtado (1995, p.20), os problemas dos empreendedores são de ordem estrutural (falta de apoio financeiro e gerencial) e outro próprio das empresas de base tecnológica (falta de instalações apropriadas para P&D e *marketing*).

Bernardi (2003, p. 64-66) considera existir circunstâncias que favorecem ao surgimento do empresário empreendedor, e que podem ou não estar relacionadas aos traços de personalidade. Neste sentido, o autor destaca as seguintes origens para o empreendedor:

a) empreendedor nato
b) o herdeiro
c) o empregado
d) o excelente técnico
e) o excelente vendedor
f) opção ao desemprego
g) alternativa ao emprego atual
h) aposentadoria

O empreendedor nato reúne as características herdadas de influências familiares ou motivações próprias, manifestadas desde muito cedo, dirigidas ao empreendimento de um negócio próprio. Outra situação que favorece o surgimento do empreendedor é a herança de negócio familiar. Neste caso, o herdeiro, possuindo ou não características empreendedoras, colocará o destino do empreendimento refém do seu grau de afinidade e vocação para o negócio. O vendedor ou técnico que se destaca em sua profissão tem a seu favor os conhecimentos de mercado, sobre produtos ou serviços que lhe possibilita iniciar um negócio próprio. O empreendedor pode originar-se ainda a partir da necessidade de realização pessoal não obtida por meio do emprego formal, ou como opção ao desemprego, ou como segunda fonte de renda e alternativa futura ao emprego atual,

levando o indivíduo, possuidor ou não de características empreendedoras, a abrir seu próprio negócio (BERNARDI, 2003, p. 64-66).

2.2 Estratégia e Comportamento Estratégico Empresarial

A compreensão do efeito das estratégias empresariais vai além do horizonte imediato de curto prazo, pois estas procuram desenvolver ações no presente que levem as organizações a atingirem os resultados esperados no longo prazo.

A construção desses resultados de longo prazo requer a compreensão das vantagens competitivas presentes na organização, a identificação e o desenvolvimento de habilidades que possibilitem manter estas vantagens ao longo do tempo.

Ao se tornarem parte do cotidiano, as estratégias escolhidas pelas empresas modificam as relações intra-organizacionais e interorganizacionais e, portanto, o ambiente em que se encontram inseridas.

Na concorrência schumpeteriana a busca permanente pela inovação resulta na escolha de uma estratégia empresarial que assegure à empresa vantagens competitivas no mercado em que atua. Neste sentido, Possas (2002, p. 418) afirma que qualquer inovação em termos estratégicos é:

> [...] resultado da busca constante de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre os agentes (empresas), que procuram diferenciar-se uns dos outros nas mais variadas dimensões do processo competitivo, tanto os tecnológicos quanto os de mercado (processos produtivos, produtos, insumos, organização, mercados, clientela, serviços pós-venda).

A relevância do estudo da estratégia encontra um desafio, qual seja o do entendimento de seu conceito. Embora haja muitos estudos sobre estratégia, não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. Assim, neste estudo são trazidos os conceitos de estratégia empresarial na visão de autores como Ackoff (1974), Ansoff (1977), Porter (1980, 1999), Mintzberg (2000, 2001b), e o conceito de comportamento estratégico empresarial na visão de Miles e Snow (2003).

Ansoff (1977, p. 87-94) está entre os primeiros autores a discutir a formulação do conceito de estratégia. Para ele, a necessidade de se conceber estratégia decorre do fato de que “uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades, e do fato de que é vantajoso para a

empresa entrar em áreas com grande potencial sinergístico". Assim, estratégia encerra a noção de reunião de regras e diretrizes que orientam as decisões e atitudes da administração da empresa, sendo capaz de:

1- fornecer um conceito amplo do campo de atuação da empresa.
2- apresentar diretrizes específicas de acordo com as quais a empresa possa orientar a sua busca.
3- complementar os objetivos da empresa com regras de decisão que limitem o processo de escolha das oportunidades mais atraentes.

A idéia central de constante busca por crescimento pelo aproveitamento de oportunidades de mercado por parte da empresa remete ao conceito de elo comum entre as áreas de produtos e mercados que possibilitem atingir objetivos e metas organizacionais. Neste sentido, elo comum pode ser entendido como aquilo que liga e dá sentido aos negócios da empresa. Nas palavras de Ansoff (1977, p. 89) elo comum estabeleceria "uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração".

Para se reconhecer um elo comum é preciso estudar os quatro componentes da estratégia que, segundo Ansoff (1977, p. 91-94), são:

a) o conjunto de produtos e mercados
b) o vetor de crescimento da empresa
c) a vantagem competitiva (sustentável)
d) a sinergia entre negócios

O conjunto de produtos e mercados especifica as sub-indústrias de interesse da empresa que aproveitam características semelhantes em tecnologia, mercados e produtos. O vetor de crescimento traduz a direção, o sentido e intensidade do caminho que está sendo percorrido pela empresa para seu conjunto de produtos e mercados nas indústrias em que atua. Os componentes do vetor de crescimento podem ser expressos por uma matriz, conforme Figura 2, que possibilita estudar as possibilidades de atuação da empresa para produtos e mercados atuais ou novos. A vantagem competitiva identifica características e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição competitiva, resultando em decisões como: perseguir inovações tecnológicas, realizar incorporações, atuar em novos mercados sob proteção de patentes, dentre outras. A sinergia é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito da rentabilidade potencial de

sua atuação em novas áreas de produto e mercado, mediante uso das competências exigidas para estes novos empreendimentos (ANSOFF, 1977, p. 88-93).

Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento

Produto / Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Fonte: Anfoff (1977, p. 92).

A aplicação do conceito de estratégia é uma evolução da ferramenta do planejamento estratégico entendido por Ackoff (1974, p. 1-4) como um processo de tomada e avaliação de decisões em meio a muitas possibilidades, calcado no atendimento de objetivos-fins e na escolha dos meios para alcançá-los no longo prazo. A estratégia está centrada na alta administração e repercute para o resto da organização no modelo hierarquizado e caracterizado pela decisão racional. Neste sentido, a existência de um planejamento estratégico serve como roteiro de organização e direcionamento dos recursos da organização por parte dos seus administradores.

A sistematização do planejamento estratégico, embora ao alcance das organizações em geral, encontra nos ambientes das organizações mais desenvolvidas os meios necessários para se colocar de forma explicitamente formulada. Neste caso, os esforços empreendidos sob uma base estratégica explícita podem aumentar as chances de sucesso empresarial. Em contraste, as organizações menores e pouco estruturadas dependem do que o empreendedor tem em mente em termos de objetivos pretendidos e as formas de alcançá-los.

Para as empresas, as limitações do planejamento estratégico se revelaram durante as crises econômicas, como as sucessivas crises do petróleo e dos Estados nacionais emergentes incapazes de manter suas economias em crescimento.

Porter (1999, p. 63-65) inova na abordagem da estratégia nas empresas, conceituando estratégia como o modo de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” que guardem compatibilidade entre si e que permitam integração. O ponto central está no exercício incessante da escolha, entre as alternativas de posicionamento de mercado excludentes, daquela

que dará a diferenciação entre concorrentes no mercado de forma duradoura, ou seja, a vantagem competitiva sustentável. Porter (1980) conseguiu popularidade por meio da concepção de três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo; diferenciação; e foco.

Embora muito aceita, a taxonomia de Porter recebeu muitas críticas, principalmente quanto à sua inadequação ao ambiente empresarial atual e de descrever todos os diferentes tipos de estratégia (MINTZBERG, 2001a).

Quando analisa os empreendedores, Porter (1999, p. 80) afirma que uma parcela deles não sabe distinguir estratégia de eficácia operacional, pois são pressionados, principalmente, a produzir resultados em curto prazo.

O conceito de eficácia operacional estabelece-se como o emprego das melhores práticas de gestão e utilização dos meios de produção, sem que seja necessário o exercício de opções excludentes, significando:

> o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos [...]. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente (PORTER, 1999, p. 47-48).

Com efeito, a estratégia vem criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si e sustentáveis no tempo. O fato das ferramentas de eficácia operacional serem preferidas à formulação de estratégias é explicado como uma predisposição dos indivíduos por resultados imediatistas, pela expressão de números favoráveis nos relatórios de desempenho-econômico financeiro da empresa, assegurando com isso a manutenção da sua posição na organização (PORTER, 1999, p. 79-80).

O uso e aplicação de ferramentas de eficácia operacional têm sido defendidos como forma de buscar a produtividade, a qualidade e o desempenho superior da empresa frente aos concorrentes. Dentre essas ferramentas destacam-se a gestão da qualidade total, a terceirização, o *benchmarking*, configuração de alianças, reengenharia, entre outras possibilidades. Ressalte-se aqui, no entanto, as diversas fragilidades e distorções que algumas destas ferramentas podem causar (PORTER, 1999, p. 48).

Entretanto, Porter (1999, p. 48-49) alerta para a implicação decorrente da utilização das mesmas ferramentas de eficácia pelas mesmas empresas de uma

indústria. Como conseqüência, todas se aproximariam do que o autor denomina "fronteira da produtividade":

> soma de todas as melhores práticas existentes num determinado momento [...] o valor máximo que uma empresa é capaz de proporcionar com o fornecimento de um certo produto ou serviço, a um dado custo, utilizando os melhores recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros.

Nesse sentido, progressivamente ao implemento de ferramentas de eficácia operacional por cada empresa, o rendimento total médio é reduzido. Isto ocorre devido a rápida proliferação das melhores práticas que gera a hipercompetição, ou seja, a autoflagelação (PORTER, 1999, p.46).

A eficácia operacional é considerada como pré-requisito indispensável ao sucesso de qualquer empreendimento num modelo concorrencial. Desse modo, não haveria incompatibilidade em associar à estratégia todos os benefícios decorrentes da opção por ferramentas de eficácia operacional, haja vista que "a eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas não é estratégia" (PORTER, 1999, p. 80).

A fronteira da eficácia operacional (produtividade) se expande com as inovações tecnológicas ou organizacionais radicais e incrementais, levando às empresas mais capacitadas a liderarem na concorrência de mercado. Admitindo um mercado em que as empresas concorrentes tenham plenas condições de acesso às inovações introduzidas, técnicas e melhores práticas gerenciais, a eficácia operacional seria rapidamente disseminada e copiada pelas empresas, diminuindo o grau de rentabilidade do negócio e levando a uma concorrência em custo. As empresas se situariam no limite da produtividade, revelando desta forma que a eficácia operacional é importante para o negócio, mas não garante para a empresa, no longo prazo, uma posição estratégica sustentável (PORTER, 1999, p. 49-50).

Os conceitos trazidos por Ansoff, Ackoff e Porter são de natureza prescritiva e têm sido reconhecidos pelo seu caráter fornecedor de diretrizes conscientemente deliberadas voltadas para a formalização de ações organizacionais. A formação da estratégia, portanto, pode ser entendida como um processo decorrente da racionalidade do emprego de ações deliberadamente planejadas para maximizar a vantagem competitiva da empresa.

Por outro lado, Mintzberg *et al* (2000, p. 13-15) ao abordar o tema estratégia chama a atenção para o papel do estrategista ao afirmar que estratégia empresarial

é a concepção que a empresa tem de como lidar com o ambiente em momentos distintos, e esta concepção relaciona-se de forma estreita com a visão pessoal do decisor estratégico. Este decisor pode ser qualquer pessoa ou grupo de pessoas na organização que controlem ações-chave.

A compreensão do papel do estrategista em empresas nascentes requer a compreensão da visão empreendedora para a formação de estratégia, abordagem compreendida na escola empreendedora do pensamento estratégico.

Assim, a escola empreendedora do pensamento estratégico volta-se para uma abordagem descritiva baseada na teoria do empresário a partir da visão destacada de Schumpeter (1982). O perfil do comportamento estratégico empreendedor discutido por Mintzberg *et al* (2000, p. 105-111) e Mintzberg (2001c, p. 231-238) apontam as seguintes premissas principais da escola empreendedora:

a) a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.
b) o poder é centralizado na pessoa do executivo principal que fornece visão e idéias à organização.
c) a geração de estratégia na empresa empreendedora é marcada por grandes saltos para frente, face à incerteza.
d) o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.
e) a organização tem estrutura maleável, sensível às diretivas do líder.
f) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, uma direção de longo prazo a seguir.
g) o processo de formação da estratégia é semi-consciente, baseado na intuição e na experiência do líder.
h) o líder promove a visão de forma decidida, mantendo alto controle ao implementar a estratégia, porém possui certa maleabilidade.
i) a estratégia tende a assumir a forma de nicho de mercado como forma a se proteger das forças de concorrência direta.

Segundo Mintzberg *et al* (2000) e Mintzberg (2001c), essas premissas vistas no âmbito típico de empresas em mercados emergentes ou de empresas nascentes podem resultar em respostas rápidas às situações de crise, flexibilidade na tomada de decisões, rapidez na geração de idéias e de inovações.

Nesse sentido, Mintzberg (2001b, p. 26-32) apresenta outros conceitos derivados do papel desempenhado pelo estrategista na linha dos conceitos que

posicionam a estratégia como um conjunto de diretrizes conscientemente produzidas e que orientam as decisões organizacionais:

a) Estratégia como Perspectiva – seu conteúdo consiste na maneira dos estrategistas conceberem o ambiente. A estratégia é vista como a ideologia da empresa ou mesmo como sua personalidade.
b) Estratégia como Posição – uma maneira de colocar a organização no seu ambiente em termos de domínio de produtos e mercados.
c) Estratégia como Padrão – um conceito genérico para estratégia baseado na concepção da estratégia como um conjunto consistente de decisões empresariais que levam a comprometimentos de ações e de recursos organizacionais. Este conceito pode ser aplicado às estratégias pretendidas, emergentes ou realizadas.
d) Estratégia como Pretexto – uma manobra específica de uma organização com a finalidade de levar outra organização a agir segundo a conveniência da primeira.
e) Estratégia como Plano – um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação-problema.

O arcabouço conceitual da taxonomia de Miles e Snow (2003), que trata do comportamento estratégico adaptativo das empresas, permite agrupar as empresas especificando como estas se relacionam com estratégia, estrutura e processos num dado ambiente, independentemente do seu porte. O ambiente dá forma e é formado pelas ações da empresa. As escolhas estratégicas exercidas pelo empreendedor dão forma à estrutura e aos processos organizacionais. Estes processos e estrutura condicionam o comportamento estratégico adaptativo da empresa.

O modelo de Miles e Snow (2003, p. 28-30) parte do pressuposto que as estratégias das organizações podem ser caracterizadas pelos padrões comportamentais estáveis que derivam da melhor relação que possam estabelecer para estratégia-estrutura-ambiente. Assim, quatro categorias estratégicas são propostas: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

Segundo Gimenez *et al* (1999, p. 57-62), a abordagem de Miles e Snow (2003) reforça o paradigma da escolha estratégica de Child (1972) e se dá a partir de três idéias centrais:

a) o ambiente molda e é moldado pelas ações organizacionais
b) as escolhas estratégicas dão forma à estrutura organizacional

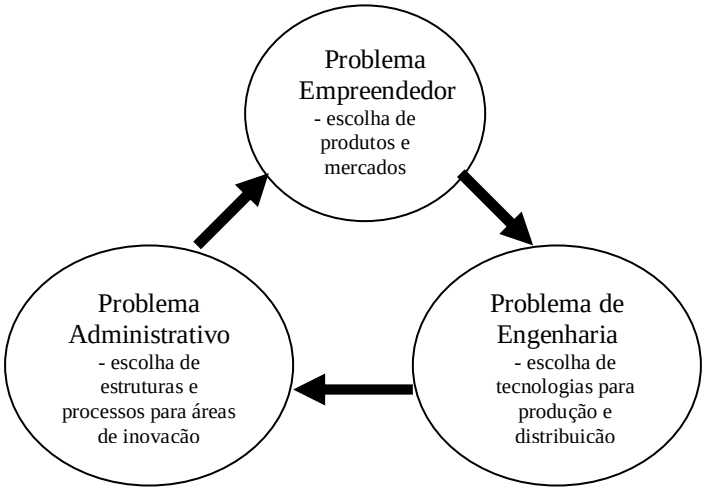
c) a estrutura organizacional condiciona a estratégia

Os comportamentos estratégicos adaptativos são o resultado do melhor alinhamento obtido pela administração com as condições ambientais resultantes de escolhas que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia, estrutura, processos, dentre outras. O padrão de decisões dos administradores é resultado de suas capacitações e limitações de conhecimento, de julgamento sobre potencialidades dos subordinados, do conhecimento de outras possibilidades de organização, dentre outras. Deste padrão de decisões emerge um comportamento estratégico percebido que atua sobre a estrutura e processos da organização. Os eventuais desvios de comportamento são explicados como sendo o resultado de uma adaptação às alterações de estrutura e processos organizacionais (MILES e SNOW*,* 2003, p. 20-23).

A efetividade da adaptação da empresa por meio de suas escolhas estratégicas passa pelo entendimento e busca de respostas a três principais problemas organizacionais: o empreendedor, o de engenharia e o administrativo (MILES e SNOW, 2003, p. 21-23).

O ciclo adaptativo completo está apresentado na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Ciclo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (2003, p. 24).

A resposta ao problema empreendedor irá definir que produtos e mercados devem ser selecionados num dado ambiente, para proporcionar os melhores resultados por meio de estruturas, processos e estratégias mais adequados. O

problema de engenharia procura responder, em síntese, qual a tecnologia mais adequada para produzir e distribuir produtos ou serviços, gerando com isso formas novas ou modificadas de comunicação, informação e controle apropriados à operacionalização da tecnologia adotada. O problema administrativo busca responder como racionalizar estruturas e processos, e qual a direção dar a estas formulações para proporcionar evolução organizacional (inovação) (MILES e SNOW, 2003, p. 21-23).

O ciclo adaptativo normalmente inicia-se pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, após, pela administrativa. O resultado das adaptações de hoje solidificam-se na estrutura organizacional de amanhã (MILES e SNOW, 2003, p. 28).

Conforme já mencionado, os estudos de Miles e Snow (2003, p. 29) sobre comportamentos estratégicos adaptativos das empresas resultaram no agrupamento destes em quatro tipos: prospector, defensivo, analítico, reativo apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias estratégicas de Miles e Snow

Categoria Estratégica	Descrição
Defensiva	A empresa é guiada pelo domínio de produtos e mercados. O empreendedor concentra-se em uma gama de produtos/serviços que melhor sabe fazer segundo seus conhecimentos sobre o mercado em que atua, evitando avançar sobre áreas novas e confrontar seus concorrentes. Tenta proteger seu domínio por meio do melhor ajuste entre tecnologia, estrutura e métodos operacionais de forma a obter produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Prospectora	A empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços em busca de oportunidades de mercado. Como pioneiras no oferecimento de inovações estas empresas geram mudanças e incertezas com as quais seus concorrentes têm que lidar. Por causa de sua forte preocupação com a inovação, estas empresas normalmente não se mostram completamente eficientes.
Analítica	A empresa opera em dois tipos de domínio de produtos e mercados, um relativamente estável em que opera eficientemente administrando o dia-a-dia, e ao mesmo tempo atua em outro domínio em constante mudança em que procura observar as novas idéias de seus concorrentes e decidir quais adotar como mais promissoras. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Reativa	A empresa percebe mudanças ambientais, mas parece não ter estratégia definida por falta de uma eficiente resposta em termos da relação estratégia-estrutura. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por concorrentes para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade.

Fonte: elaborado a partir de Miles e Snow (2003, p. 29).

A estratégia prospectora é caracterizada pela busca de mercados, inovação de produtos e processos. Esta estratégia, própria de ambientes inovadores, seria fonte de instabilidade na indústria. A estratégia defensiva é caracterizada por estreitos domínios de produtos, mercados e ênfase na eficiência. Esta estratégia é própria de indústrias estáveis e maduras, em que a organização busca nichos de mercado. A estratégia analítica é uma forma híbrida entre a prospectora e a defensiva, que implica na coexistência destes dois pólos. As estratégias reativas não apresentam relação coerente entre estratégia e estrutura. Têm uma “não estratégia” de reações impulsivas a eventos do ambiente. Esta é própria de ambientes com baixo grau de mudanças. Ocorrem pela falta de articulação entre estratégia e estrutura com o ambiente, ou pela quebra na articulação estratégia-estrutura-processo, ou pela falha da administração na escolha da estratégia. Esta estratégia representa uma situação crítica que leva à baixa rentabilidade, a uma cultura indefinida, conflitos de arranjos organizacionais e de sistemas de motivação (MILES e SNOW, 2003, p. 28-30).

Os quatro tipos de comportamentos estratégicos propostos por Miles e Snow (2003) se diferenciam nas soluções formuladas para os três problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo).

As dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos são apresentadas no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

		TIPOS ESTRATÉGICOS			
Componentes do Ciclo Adaptativo	**Dimensões**	**Defensiva**	**Prospectora**	**Analítica**	**Reativa**
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de Produtos e Mercados	Estreitos e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento Ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, focal/ *expertise* básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos Tecnológicos (*buffers*)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico e diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão Dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominando por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de Linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) *apud* Gimenez *et al* (1999, p. 57-62).

A tipologia proposta por Miles e Snow (2003) em vários aspectos é similar ao comportamento organizacional visto em Ansoff (1977). Pode-se perceber uma similaridade entre o comportamento estratégico prospector de Miles e Snow (2003, p. 29) e a visão de vetor de crescimento por diversificação em mercado e produto, e por desenvolvimento de novos produtos em substituição aos já existentes propostos por Ansoff (1977, p. 91-92). De igual modo, o comportamento estratégico defensivo

assemelha-se ao vetor de crescimento por penetração de mercado, pois a empresa mantém atuação no mesmo mercado com produtos atuais. O comportamento estratégico analítico guarda similaridade com o vetor de crescimento por desenvolvimento de mercado, pois a empresa pode atuar combinando o desenvolvimento de novas áreas de atuação (comportamento estratégico prospector), com o oferecimento do mesmo conjunto de produtos e/ou serviços atuais (comportamento estratégico defensivo). O comportamento estratégico reativo caracteriza uma situação de não-estratégia o que está em conformidade com Ansoff (1977, p. 92) por não representar um vetor de crescimento. O comportamento estratégico reativo também se aproxima da visão de Porter (1980, p. 55-56) para o qual a empresa que não se define por um comportamento ou estratégia claramente definida está numa situação estratégica frágil e em conseqüência pode ser acometida de baixa rentabilidade, indefinição de uma cultura organizacional, e arranjos organizacionais conflituosos.

De acordo com Gimenez *et al* (1999, p. 62), o comportamento estratégico em pequenas empresas é marcadamente influenciado por duas grandes abordagens: uma de natureza empreendedora e outra de natureza econômica. Esta última predominou nos anos 80 e a partir de então surgiu a perspectiva empreendedora, sob influência do comportamento individual e características personalísticas do empreendedor, que vem contribuir para compreensão dos processos de formação e implementação da estratégia, e do comportamento estratégico adaptativo da empresa em seu ambiente. O processo estratégico nas pequenas empresas tem sido descrito como “incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado”.

Esta pesquisa adota a taxonomia proposta por Miles e Snow (2003) como a alternativa para estudo do comportamento estratégico prospector empregado pelos empresários em seus negócios incubados em função da sua adequação ao porte dos empreendimentos pesquisados e aos sujeitos da pesquisa.

3. INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

3.1 A Incubação

A incubação de empresas apresenta-se como um fenômeno mundial, surgido primeiramente em países desenvolvidos que identificaram, nesta modalidade de apoio a empresas nascentes, um potencial desenvolvimentista, sobretudo por meio de tecnologias traduzidas em processos e produtos inovadores. No contexto dos países emergentes, a experiência do modelo de incubação está em sua fase de construção. O Brasil incorporou a idéia da incubação a partir da década de 80 e mais fortemente no decorrer da década de 90. Como um fenômeno recente, os primeiros aspectos pensados e trabalhados foram a apresentação da estrutura física e organizacional das entidades incubadoras. Outros aspectos, no entanto, não têm recebido uma dimensão estratégica como a absorção sustentada de recursos humanos qualificados e o estímulo ao *venture capital* (VEDOVELLO e FIGUEIREDO, 2005, p. 3).

As ações de governo têm caminhado timidamente em direção da promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de incubadoras de empresas, como no caso do Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação (MCT) ao estabelecer a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação definindo seus objetivos de longo prazo como sendo o de: criar um ambiente favorável à inovação no país; ampliar a capacidade de inovação e expandir a base científica e tecnológica nacional; consolidar, aperfeiçoar e modernizar o aparato institucional de ciência, tecnologia e inovação; desenvolver uma base ampla de apoio e envolvimento da sociedade na política nacional de ciência, tecnologia e inovação; e transformar Ciência, Tecnologia e Inovação em elemento estratégico da política de desenvolvimento nacional (BRASIL, 2002, p. 36).

Dentre as ações definidas pelo MCT (BRASIL, 2002, p. 54) para a estratégia de promoção da inovação para aumentar a competitividade e a inserção internacional das empresas brasileiras estão:

a) incentivar a criação de novas empresas de base tecnológica, especialmente por meio da incubação e do desenvolvimento de capital de risco.

b) apoiar a disseminação da cultura do empreendedorismo no sistema de ensino.

A incubação de empresas é um tipo de *habitat* de inovação. Os *habitats* de inovação configuram espaços que reúnem condições favoráveis ao estabelecimento e desenvolvimento de empreendimentos de base inovadora, mediante a transferência de *know how*, adoção de *benchmarking* de práticas gerenciais e implementação de inovações tecnológicas no processo de produção. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec) classifica os *habitats* de inovação quanto a sua extensão em: tecnópole ou tecnópolis (sistema urbano planejado e articulado para geração do conhecimento); pólo tecnológico (área de concentração industrial não planejada de empresas de segmentos correlatos e complementares que articulam novas tecnologias); parque tecnológico (complexo industrial planejado, formal, concentrado e cooperativo com ênfase em P&D); condomínios empresariais (conjunto de empresas estabelecidas em um local para compartilharem facilidades e desenvolverem-se); e incubadoras de empresas de base tecnológica. Os *habitats* são ambientes de intenso intercâmbio entre diversos agentes que desenvolvem um modelo de interação coordenada e ações integradas com o objetivo de promover o desenvolvimento regional. Este modelo é referido como “Triângulo de Sábato” composto por três agentes sociais: instituições governamentais, instituições de pesquisa e empresas (ANPROTEC, 2002, p. 39-94; VIEIRA e HAUSER, 2002, p. 4-5; OLIVEIRA, 2006).

Aranha (2000, p. 278) considera que as incubadoras são um ambiente flexível, encorajador e de facilitação para surgimento, crescimento e desenvolvimento de novos empreendimentos ou de aperfeiçoamento dos já existentes, cujos resultados esperados deverão garantir, em prazo e tempo determinados, autonomia e auto-sustentação da empresa. As incubadoras são vistas também como laboratório e celeiro de inovações.

Neste sentido e de acordo com Aranha (2000, p. 277), o mais completo estudo realizado sobre o papel das incubadoras de empresas foi realizado pela Universidade de Michigan nos Estados Unidos em 1997 e concluiu que as incubadoras são agentes desencadeadores de desenvolvimento regional a partir da criação de micros e pequenos negócios. O estudo constata que as empresas surgidas do processo de incubação têm uma taxa de sobrevivência muito superior

se comparado a empresas que não tiveram igual suporte. Estima-se que as micro e pequenas empresas (menos de 200 empregados) representam 95% do comércio mundial, 30% dos produtos manufaturados e das exportações, 50% dos empregos na atividade de manufatura e responsáveis por 60% das patentes norte-americanas.

Conforme Aranha (2000, p. 278), o impacto dos empreendimentos gerados nas incubadoras será tanto maior quanto maior seja o afinamento que seus objetivos tenham com os objetivos governamentais planejados num programa de desenvolvimento regional.

Para Vedovello e Figueiredo (2005, p. 2) a incubadora é um dos vários "mecanismos-chave da infra-estrutura tecnológica para disseminação de atividades inovadoras no setor produtivo na chamada economia do conhecimento".

O papel sistêmico que desempenha a incubadora desperta atenção de atores econômicos e sociais, constituindo grupos de interesse nos empreendimentos incubados (*stakeholders*), como universidades, centros de pesquisa, empresários, agentes financeiros, capitalistas de risco, governo, autoridades, agências de desenvolvimento. Os interesses envolvidos são dos mais diversos determinando um ambiente de apoio e estimulante para a atividade empreendedora que encaminha a constituição de fatores de sucesso como: a adequação de infra-estrutura; o fomento às universidades e centros de pesquisa de excelência; adoção de capacitação interna de geração de conhecimento (P&D) pelas empresas; promoção de uma cultura do empreendedorismo; e viabilização ao capital de risco e linhas de financiamento (VEDOVELLO e FIGUEIREDO, 2005, p. 5).

A visão de Vedovello e Figueiredo (2005) é compartilhada por Amato Neto (2000, p. 74) que entende a incubadora como:

> um arranjo inter-institucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, estruturado para estimular e facilitar a vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas); o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamentos – governamentais e privadas – instituições de apoio às pequenas empresas – como o serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outras.

Desta forma, a incubadora é o meio aglutinador de interesses de diversos agentes que compõem o sistema produtivo e social em benefício do desenvolvimento regional, por meio da promoção e incentivo ao espírito empreendedor.

A incubadora é tanto o ambiente que reúne as facilidades procuradas pelo empreendedor para pôr em prática a execução de uma concepção do processo de inovação (infra-estrutura, gestão, recursos humanos, financiamento), como também um ambiente em que se dará o desenvolvimento da própria concepção do processo de inovação.

Aubert e Blais (2000, p. 84) identificam dois impulsos que colocariam em curso o processo de inovação: exigência e decorrência. Ambos se referem à direção da oferta tecnológica. A exigência (*pull*) é o impulso resultante de "oportunidades criadas pela demanda de tecnologia, isto é, as que são provocadas por necessidades do mercado, problemas que pedem soluções". A decorrência (*push*) é o impulso resultante de "oportunidades criadas pela oferta tecnológica, ou seja, as que se tornam possíveis graças a novas tecnologias disponíveis". Da análise de ameaças e oportunidades ambientais percebidas pelo empreendedor são concebidos os processos de inovação com a definição de estruturas, processos e estratégias que condicionarão os resultados alcançados.

As instituições conhecidas como incubadoras podem tanto abrigar empreendimentos já constituídos para que estes usufruam das facilidades do ambiente proporcionado pelas mesmas, quanto podem abrigar aqueles empreendimentos nascentes selecionados por seus méritos quando da submissão do plano de negócios pelo empreendedor. Assim, a incubação pode ser tanto a mola propulsora da concepção do processo de inovação como ser o ambiente em que este ganhará execução.

Neste sentido, a Figura 4 a seguir mostra a seqüência do processo de inovação a partir dos impulsos referidos por Aubert e Blais (2000, p.86) na qual se pode verificar que a incubação por um lado pode aparecer como o resultado da concepção de um processo de inovação que o empreendedor deseja experimentar sob o guarda-chuva da incubadora. Mas, por outro lado, a incubação pode aparecer como o meio de conceber os processos de inovação requeridos pela seqüência iniciada pelo impulso inovativo.

Figura 4 – Etapas da inovação

Fonte: modificado de Aubert e Blais (2000, p.86).

As taxonomias consideradas no presente estudo retratam características e tipificações usuais conforme visto por Aranha (2000) e Anprotec (2006a).

A taxonomia apresentada por Aranha (2000, p. 278-280) propõe que as incubadoras sejam classificadas segundo dois critérios: tipo de negócio e empresas que abrigam. Com base nesses critérios o autor apresenta a seguinte classificação:

a) Incubadoras de Empresas (Tradicionais, Tecnológicas ou Mistas)

b) Incubadoras de Cooperativas

c) Incubadoras de Inovação

d) Incubadoras de Internet

De modo semelhante, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC, 2006a), o vetor que representa, agrega, fortalece e defende as entidades gestoras de incubadoras,

parques, pólos, *clusters* no Brasil tem uma taxonomia própria, classificando as incubadoras em:

a) Incubadoras Tecnológicas
b) Incubadoras Tradicionais
c) Incubadoras Mistas
d) Incubadoras de Cooperativas
e) Incubadoras Culturais
f) Incubadoras Agroindustriais
g) Incubadoras Sociais

As incubadoras de empresas têm por característica abrigar micro e pequenas empresas, tradicionais ou de alta tecnologia, nascentes ou já estabelecidas que desejem usufruir das facilidades proporcionadas por elas para se consolidar no mercado. O tipo de incubadora pode ser definido segundo o objetivo a que se propõe, por exemplo, as incubadoras que se guiam por objetivos estratégicos podem abrigar residentes do terceiro setor com enfoque social, empreendimentos voltados para a exportação, empreendimentos induzidos para atender a uma demanda local ou estratégicos voltados para atender a cadeia produtiva. As incubadoras de empresas que se guiam por objetivos tecnológicos selecionam empreendimentos demandantes de conhecimento intensivo em ciência ou mistos (tecnológicos e tradicionais). As incubadoras de empresas podem ainda se guiar pelo foco de negócios e assim selecionar os residentes conforme o setor da economia: agrícola, tecnologia da informação, cultural, biotecnologia, dentre outros setores (ARANHA, 2000, p. 278-279).

Por outro lado, as incubadoras de cooperativas objetivam abrigar associações de indivíduos para geração de renda e benefícios aos cooperados por meio do desempenho de suas atividades (ARANHA, 2000, p. 279-280).

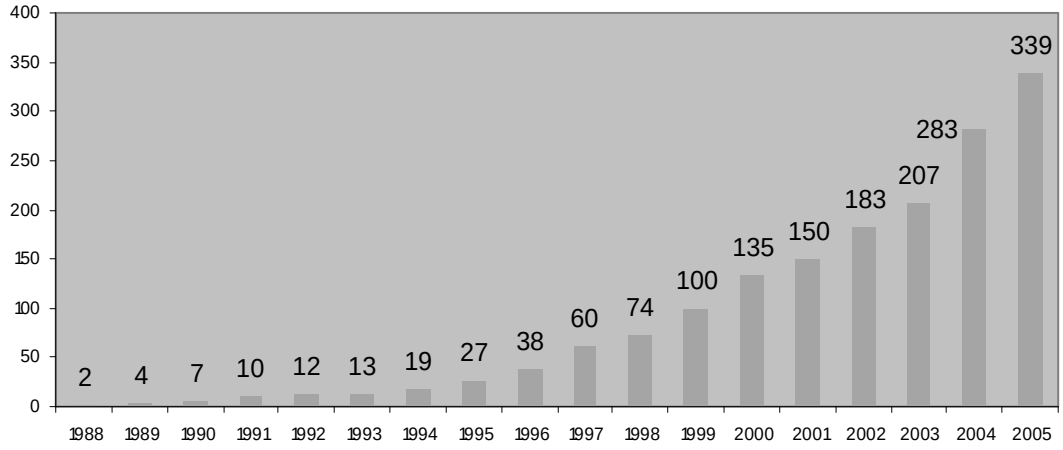
O tipo incubadora de inovação dedica-se à geração de inovações para o mercado, operacionalizando a transferência de tecnologias entre empresas e instituições de pesquisa e a manutenção de recursos humanos altamente qualificados. Esta modalidade de incubação pode hospedar três diferentes qualidades de empreendimentos: empresas inovadoras nascentes, empresas graduadas que estendem sua permanência na incubadora e empresas associadas que utilizam serviços ou localizam na incubadora sua atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (ARANHA, 2000, p. 280).

As incubadoras de internet são chamadas de “incubadoras.com” são intensivas em capital humano e representam um segmento da economia dos mais dinâmicos em todo o mundo devido às transformações vividas pelas sociedades atuais causadas pela proliferação do uso da tecnologia da informação no comércio eletrônico e da internet (ARANHA, 2000, p. 280-281).

3.2 Incubação no Brasil e na Bahia

O estudo “Panorama 2005” da Anprotec apresenta o Brasil com 383 incubadoras em operação com 2.327 empresas incubadas, 1.678 empresas graduadas, 1.613 empresas associadas, perfazendo um total de 5.618 empreendimentos gerados. Os postos de trabalho montam 28.449 distribuídos nas empresas incubadas (12.395), graduadas (12.270) e associadas (3.784). A distribuição espacial pelo território brasileiro mostra que a região sul possui o maior percentual de incubadoras com 36% do total, seguida pela região sudeste com 35%, a região nordeste com 17%, o centro-oeste possuía 8% e a região norte contava com cerca de 4%. O crescimento do número de incubadoras em funcionamento vem sendo significativo nos últimos cinco anos, conforme mostrado no Gráfico 1. A somar-se a este resultado, havia 32 incubadoras em fase de implantação ao término do ano de 2005 (ANPROTEC, 2006a).

Gráfico 1 – Evolução do número de incubadoras no Brasil entre 1988 e 2005



Fonte: Anprotec (2006a).

As pesquisas da Anprotec (2006a), no período de 2000 a 2005, que classificam as incubadoras em relação do seu tipo de atuação, mostram um

equilíbrio na quantidade de incubadoras tecnológicas e mistas nos últimos cinco anos, decréscimo no número de incubadoras tradicionais e aponta para o crescente aparecimento de incubadoras do segmento de cooperativas, cultural, agroindustrial e social, conforme a Tabela 1 a seguir. A taxa média de sobrevivência (TS) das empresas graduadas que permanecem no mercado, segundo a Anprotec (2006a), perfaz 93% no período.

Tabela 1 – Classificação das incubadoras de 2001 a 2005 em percentual

Tipos de Incubadoras	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Tecnológica	55	57	52	55	40
Tradicional	31	29	25	19	18
Mista	14	14	20	18	23
Cooperativa	0	0	3	4	0
Cultural	0	0	0	2	3
Agroindustrial	0	0	0	1	5
Serviços	0	0	0	0	7
Social	0	0	0	1	4
Total Percentual	100	100	100	100	100

Fonte: Anprotec (2006a).

A pesquisa da Anprotec (2006a) para o ano de 2005, revela a existência de programas de pré-incubação formalizados por 62% das incubadoras pesquisadas.

Segundo a Anprotec (2006a), os objetivos que as incubadoras consideram como muito importantes, em ordem de importância são: incentivo ao empreendedorismo; desenvolvimento econômico; geração de empregos; desenvolvimento tecnológico; transferência de tecnologia.

De acordo com a Anprotec (2006a), a infra-estrutura e os serviços comumente oferecidos pelas incubadoras são: orientação empresarial; secretaria, sala de reunião; consultoria em *marketing;* apoio para cooperação com universidades e centros de pesquisa; consultoria financeira; suporte em informática; biblioteca, auditório; apoio em propriedade intelectual; assistência jurídica; laboratórios especializados; apoio para exportação; *show-room* e restaurante.

O modelo de gestão de incubadora pode ser do tipo orientado para o plano de negócio, para os empreendedores, para o mercado ou ainda um modelo misto de atuação. A orientação das incubadoras para o plano de negócio pauta-se no oferecimento de suporte à sua realização, avaliando-se a qualidade e desempenho do mesmo, sua aplicabilidade e sua capacidade de geração de resultados concretos nos prazos estabelecidos no período de incubação. O modelo de gestão orientado para o empreendedor dá ênfase às características do empreendedor, sua

capacidade de estabelecer uma *network* com agentes externos à incubadora que aceitem colaborar para o êxito do empreendimento. Por este modelo, o plano de negócio é visto como um instrumento de trabalho e não como elemento principal. O modelo orientado para o mercado procura selecionar empreendimentos a serem incubados com base no potencial de sucesso calculado em função das oportunidades que se apresentam no mercado. O plano de negócios e as características do empreendedor são avaliados sob o pano de fundo e critérios de avaliação das características do mercado. O modelo misto é aquele que reúne as características de dois ou mais dos modelos citados (ARANHA, 2000, p. 282-283).

A constituição das estruturas organizacional, financeira e operacional configura as áreas de atenção para as atividades das incubadoras. A estrutura organizacional disciplina as relações mantidas entre os indivíduos e grupos de trabalho da incubadora. A definição da estrutura operacional descreve os instrumentos legais de admissão e saída de empreendimentos incubados, formas de divulgação de editais, de rotinização de atividades e de transferência de tecnologias para as empresas incubadas. A definição da estrutura financeira especifica de que modo os custos operacionais serão cobertos por receitas provenientes de atividades da própria incubadora a exemplo de recursos obtidos pela cobrança de taxas ordinárias, por serviços de assessoria ou resultantes de *royalties* tecnológicos (PACTI, 1998 *apud* ARANHA, 2000, p. 283-284).

A definição do modelo de gestão e das estruturas da incubadora permite que esta volte suas atividades para satisfazer as necessidades de apoio das empresas nascentes. Para a Anprotec e Sebrae (2002, p. 60) as atividades próprias das incubadoras compreendem oferecer: espaço físico temporário para alojar empresas residentes industriais ou prestadoras de serviços; ambiente flexível e encorajador; assessoria para gestão técnica e empresarial; infra-estrutura e serviços compartilhados; acesso a mecanismos de financiamento; acesso a mercados e redes de relacionamento; processo de acompanhamento, avaliação e orientação.

No Quadro 7 a seguir aparecem os desafios e as ações desempenhadas pelas incubadoras para facilitar o desempenho de empresas nascentes.

Quadro 7 – Respostas da incubadora aos desafios da empresa nascente

ÁREAS	DESAFIOS	AÇÕES
MARKETING	Em determinados mercados os custos de entrada podem ser muito elevados.	Optar pela escolha de nichos apropriados.
GERENCIAMENTO	Ausência de especialistas em administração (estrategistas, gerentes de marketing e finanças entre outros).	Incorporar assessorias de marketing e administração no dia-a-dia das empresas.
RECURSOS HUMANOS	Carência de especialistas técnicos, além da incapacidade de se manter o esforço de P&D em escala apropriada.	Estimular a conectividade com as IES e os Núcleos de Pesquisa mantendo constantes o fluxo e o processo de transferência de tecnologia.
COMUNICAÇÕES EXTERNAS	Escassez de tempo e recursos para identificar e fazer uso de fontes externas de comunicação e conhecimento técnico-científico.	Fazer programas apoiados em assessorias de comunicação, de comercialização e de tecnologia.
FINANCIAMENTO	Grande dificuldade em atrair capital de risco, pois a inovação apresenta alto risco financeiro.	Estabelecer programas de estímulo aos fundos de investimento e à assessoria financeira.
ECONOMIA DE ESCALA E INTEGRAÇÃO DE PRODUTOS	Em alguns setores, as economias de escala formam barreiras ao trânsito de produtos; além disso, as pequenas empresas têm dificuldade em oferecer linhas de produtos integrados.	Focar a incubadora em um segmento específico, criar *network* entre as empresas e organizar clubes de empreendedores.
CRESCIMENTO	Enfrentam dificuldades em adquirir capital externo necessário para um rápido crescimento; além disso, os fundadores têm dificuldades em lidar com o aumento da complexidade e da organização à medida que ela se expande.	Iniciar programas de mentores e de investidores de risco.
PATENTES	Enfrentam problemas ao lidar com o sistema de patentes, devido aos altos custos e tempo no caso de litígio.	Manter uma assessoria jurídica especializada.
REGULAÇÕES GOVERNAMENTAIS	Enfrentam dificuldades em lidar com regulações complexas, principalmente no que se refere aos custos envolvidos.	Manter uma assessoria tributária e contábil apoiando as empresas.

Fonte: adaptado de Aranha (2000, p. 298-299).

O gerente de incubadora é o agente responsável pelo conjunto de atividades vinculadas ao processo de incubação e voltadas para o estímulo ao desenvolvimento de empresas inovadoras e promoção de cultura empreendedora, utilizando para isso de seus conhecimentos científicos, profissionais e práticos (ANPROTEC e SEBRAE, 2002, p. 53-54).

Segundo Aranha (2000, p. 284), as incubadoras podem se utilizar de dois processos de incubação. No primeiro processo ocorre a fase de pré-incubação em

que os empreendedores candidatos a residentes se submetem a uma preparação, a um treinamento de capacitação antes da seleção formal dos empreendimentos que serão internados. No segundo processo os candidatos são preparados após a seleção final pela incubadora. Esse processo inicial de preparação dos empreendedores seja na fase de pré-seleção ou pós-seleção visa dispor de empresários melhor capacitados ao estabelecimento do empreendimento. Após a seleção, a empresa torna-se residente por um período determinado, em que receberá o apoio necessário para crescer e desenvolver-se com o fim de se estabelecer no mercado. A empresa que sai da incubadora é chamada empresa graduada, ou seja, é a:

> organização que passa pelo processo de incubação e que alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora. Algumas instituições usam o termo “empresa liberada”. A empresa graduada pode continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de empresa associada (ANPROTEC; SEBRAE, 2002, p.47).

A saída na fase de pós-incubação pode ser total ou parcial. A saída parcial representa a continuidade do vínculo da empresa graduada com a incubadora por meio ou da permanência de uma parte de sua estrutura, como a de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, ou da constituição de condomínios ou clubes de empreendedores que sinergicamente atuam em benefício mútuo.

Um tempo menor de incubação representa um custo menor para a empresa residente e a possibilidade de inserção no mercado com antecipação de ganhos. Para a incubadora representa a possibilidade de incorporar mais cedo aos seus resultados os ganhos decorrentes de *royalties* tecnológicos.

Segundo a Anprotec (2006a), dentre os critérios mais importantes usados pelas incubadoras para seleção de projetos estão:

a) viabilidade econômica do empreendimento

b) perfil dos empreendedores

c) possibilidade de contribuição para o desenvolvimento local e setorial

d) aplicação de novas tecnologias

e) interação com universidades e centros de pesquisa

f) potencial para rápido crescimento

g) número de empregos criados

A incubação na Bahia inicia-se em 1993 com a implantação da primeira incubadora tecnológica da Bahia, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

(INCUBATEC). O movimento de criação desta incubadora foi articulado pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL/Ba) ligado à Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB). Concomitante a essa iniciativa crescia a percepção dos atores locais da necessidade de fomentar o surgimento de empresas a partir de incubadoras como resposta mais eficaz de incremento da economia local (COSTA NETO e LIBERATO, 1999).

Neste sentido foi criado em 1994 o Conselho de Fomento às Incubadoras do Estado da Bahia (COFIN) como resultado da visão do Governo do Estado da Bahia (GEB), Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), Universidade Federal da Bahia (UFBa) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/Ba). A esta visão posteriormente incorporaram-se a Superintendência de Desenvolvimento Comercial e Industrial (SUDIC), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), o Banco do Nordeste, a Federação da Agricultura do Estado da Bahia (FAEB) e a Associação das Empresas de Base Tecnológica (ABAETEC).

A missão do Programa de Incubadora de Empresas do Estado da Bahia (PROINC) previa “incentivar e propiciar as condições necessárias para o incremento da economia baiana, tendo como foco o surgimento de empresas de base tecnológica a partir de incubadoras” (COSTA NETO e LIBERATO, 1999, p. 57).

Recentemente a Bahia inovou na gestão dos mecanismos de incubação ao constituir uma Rede de Apoio a Empreendedores e Incubadoras do qual fazem parte o IEL/BA, SECTI, FAPESB, SEBRAE dentre outros.

A Bahia possui 13 incubadoras e um projeto de parque tecnológico. Do total de incubadoras seis situam-se em Salvador, conforme mostrado no Quadro 8:

Quadro 8 – Incubadoras de Salvador

DENOMINAÇÃO	SIGLA	INSTITUIÇÃO
Centro de Empresas Nascentes	CENA	FTC
Incubadora de Empresas de Design	IED	FACULDADES JORGE AMADO
Startup Incubadora de Empresas	STARTUP	FTE
Incubadora do SOFTEX	SOFTEX	UFBA
Incubadora de empresas da FABAC	IEFABAC	FABAC
Condomínio de Empreendedores e de Inovações Tecnológicas – COMPETE	COMPETE	UFBA

Fonte: Anprotec (2006b).

Inicialmente preocupadas com o desenvolvimento de produção acadêmica em seu âmbito interno, as IES vêm sendo procuradas por empreendedores que buscam não apenas pessoal qualificado, mas também conhecimento, instalações de laboratórios e demais recursos para desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas a produtos, serviços ou processos. Neste sentido, tem crescido o interesse pelo estabelecimento de um relacionamento formal, duradouro e não apenas de consultorias (AUDY *et al*, 2002, p. 7).

Segundo Aranha (2000, p. 281), as incubadoras podem ser vistas como ambientes que podem conjugar objetivos acadêmicos de associar à realização prática aquilo que se apreende no campo teórico. Assim, as incubadoras podem ser vistas como laboratório de inovação, como local de geração de conhecimento acadêmico por meio de pesquisas e como instrumento de formação empreendedora.

Nesse sentido, Drucker (2002, p. 25) afirma que o empreendedorismo pode ser aprendido como uma disciplina em instituições de ensino:

> A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada.

Filion (2000, p. 18) corrobora o pensamento de Drucker (2002) tecendo a base conceitual para a disciplina:

> Devemos, porém, creditar a Schumpeter a consolidação do conceito dessa disciplina. Ele associou muito claramente o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar coisas novas e diferentes.

A aplicação dos conhecimentos gerados nas IES a partir da interação com incubadoras e com empresas incubadas pode se dar por diversos caminhos.

Filion (2000a, p. 24) apresenta formas, caminhos nos quais se pode empreender. Cada forma compreende atividades e aprendizados necessários.

No Quadro 9 a seguir são mostradas estas formas, atividades e aprendizados requeridos para a dinâmica do empreender.

Quadro 9 – Dinâmicas do empreender

FORMAS	ATIVIDADES	APRENDIZADOS REQUERIDOS
Intraempreendedorismo	Inovação	Visão, relações, sistemas de suporte na empresa
Empreendedorismo	Inovação	Visão, concepção, projeção
Proprietário/ Administrador de PME	Gestão	Gestão em marketing, finanças, RH, operações
Empresa familiar	Gestão	Gestão, comunicação e relacionamento Interpessoal, sistemas sociais
Microempresa	Gestão	Gestão operacional
Trabalho autônomo	Gestão	Gestão de si, operações, marketing, ecologia pessoal
Tecnoempreendedorismo	Invenção, Inovação	Visão, gestão, equipe, redes, globalização
Empresas cooperativas	Gestão	Trabalho de comunicação de grupo
Empreendedorismo social	Ação benemérita	Envolvimento social

Fonte: adaptado de Filion (2000a, p. 24).

4 METODOLOGIA

O presente estudo procura investigar o fenômeno do empreendedorismo focando o empresário, reunindo informações que possibilitem verificar a relação entre seu perfil e o seu comportamento estratégico. Assim, para atender aos objetivos propostos, a investigação baseia-se no método de natureza descritiva que possibilita descobrir ou verificar a existência de relação entre estas variáveis.

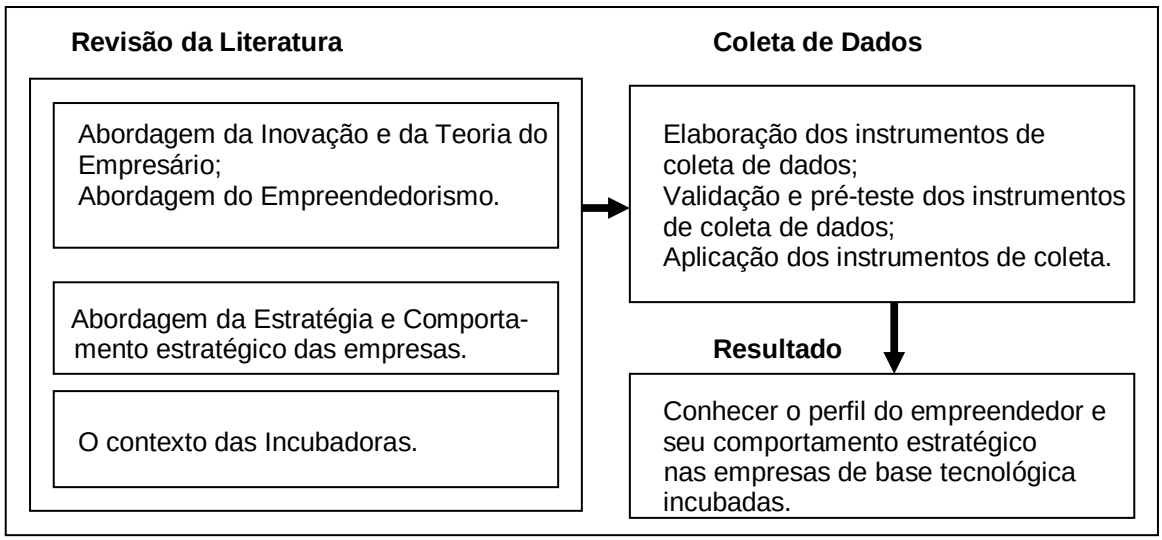
Delimitou-se como objeto da pesquisa os empresários empreendedores de negócios incubados até janeiro de 2006 e os gerentes das incubadoras situados no município de Salvador.

O desenvolvimento da pesquisa se deu com a identificação e seleção das incubadoras do município de Salvador e dos empresários com negócios de base tecnológica incubados até janeiro de 2006.

A partir da revisão teórica acerca da temática deste estudo exploratório-descritivo, partiu-se para a elaboração, pré-teste e aplicação dos instrumentos de coleta de dados na forma de questionários aplicados aos empreendedores incubados, e aos gerentes das incubadoras estudadas. Os resultados coletados na pesquisa de campo foram tabulados e computadas as freqüências simples para as categorias de análise.

O Quadro 10 apresenta a seqüência do planejamento deste estudo.

Quadro 10 - Planejamento da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

Na fase de levantamento de dados primários foi usado o método de *survey* para verificação dos comportamentos estratégicos e o perfil dos empresários de empreendimentos incubados. Este método consiste na obtenção de informações a partir da aplicação de questionários semi-estruturados com vistas a obter informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001, p. 179).

O universo desta pesquisa foi definido a partir de consulta à Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2006b).

Desta consulta identificou-se que a Bahia possuía treze incubadoras de empresas, estando seis situadas na cidade de Salvador e todas pertencentes às cinco Instituições de Ensino Superior (IES): Faculdade de Ciências e Tecnologia (FTC), Faculdade de Tecnologia Empresarial (FTE), Universidade Federal da Bahia (UFBa), Faculdade Baiana de Ciências (Fabac) e Faculdades Jorge Amado (FJA) até janeiro de 2006.

A delimitação temporal do universo deste estudo até janeiro de 2006 proporcionou uma base fixa para o desenvolvimento do trabalho de campo, haja vista a característica dinâmica deste setor com o surgimento de novas incubadoras e regular lançamento de editais para incubação de novos negócios.

O Quadro 11 mostra o número de empresas incubadas e a parcela referente àquelas de base tecnológica a partir das informações prestadas pelas incubadoras de Salvador. Apenas a incubadora das Faculdades Jorge Amado (FJA) não possuía empresas incubadas, estando ainda no processo de implantação de suas atividades conforme informações da Instituição.

Quadro 11 – Número de empresas incubadas por incubadora em Salvador.

DENOMINAÇÃO	EMPRESAS INCUBADAS	EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA	INSTITUIÇÃO
Centro de Empresas Nascentes	6	6	FTC
Incubadora FABAC	2	2	FABAC
Incubadora de Empresas de Design	0	0	FJA
Startup Incubadora de Empresas	6	5	FTE
Incubadora do SOFTEX	2	2	UFBA
Condomínio de Empreendedores e de Inovações Tecnológicas – COMPETE	4	2	UFBA
TOTAL	20	17	

Fonte: elaborado a partir de Anprotec (2006b).

Definiu-se como elemento a ser estudado pelos menos um dos sócios ou dirigentes das empresas incubadas de base tecnológica, e optou-se por se realizar um censo a partir da definição do universo composto por 17 empresários com empresas incubadas atuantes na área de desenvolvimento tecnológico localizadas nas incubadoras em Salvador.

O comportamento estratégico adaptativo, adotado nas organizações pelos empresários, busca adaptar suas estruturas e processos às variáveis ambientais. Este tema é estudado por Miles e Snow (2003) que identifica quatro categorias de comportamento organizacional: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Destas categorias, a prospectora define atitudes e comportamentos compatíveis com o conjunto de características empreendedoras vistas em Ramos (2003).

Para verificar qual o comportamento estratégico associado ao empresário empreendedor das empresas incubadas de base tecnológica de Salvador foi adaptado um questionário composto por 11 questões fechadas de um estudo realizado por Gimenez *et al* (1999, p. 64-65) a partir de uma temática semelhante.

Para cada questão são apresentadas quatro assertivas que reproduzem cada qual uma das quatro dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (2003). O tipo do questionário é o de escolha forçada em que o respondente deve indicar qual das assertivas melhor descreve a maneira pela qual a empresa se comportaria. O Quadro 12 apresenta as assertivas que identificam os comportamentos estratégicos dos empresários.

Quadro 12 – Assertivas que identificam comportamentos estratégicos

Comportamentos Estratégicos	Assertivas
Prospector	1) produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação. 2) tem uma reputação de ser inovadora e criativa. 3) intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua. 4) uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços. 5) assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis. 6) diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças 7) somos capazes de desenvolver consis-tentemente novos produtos, serviços e mercados.

Prospector	8) desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados. 9) identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados. 10) organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos. 11) descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
Defensivo	1) produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados. 2) oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta. 3) mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado. 4) uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente. 5) manter custos sob controle. 6) especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas. 7) somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem. 8) manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade. 9) identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado. 10) funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc. 11) altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
Analítico	1) produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados. 2) adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa. 3) média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado. 4) uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial. 5) analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados. 6) analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados. 7) somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial. 8) analisar oportunidades no mercado e

Analítico	selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura. 9) identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes. 10) primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores. 11) centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.
Reativo	1) produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado. 2) reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição. 3) esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado. 4) uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos. 5) garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias. 6) fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado. 7) somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem. 8) realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento. 9) identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata. 10) em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo. 11) altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.

Fonte: elaboração própria.

O critério de classificação dos comportamentos estratégicos dos respondentes é o de maior freqüência verificada nas respostas.

As mudanças no questionário objetivaram adaptar o instrumento à situação de empresas incubadas, com modificação ou substituição de expressões e alternativas de modo a melhor atender ao contexto destas empresas. Neste sentido, para aperfeiçoamento do instrumento de coleta foi realizado um pré-teste com um dos empresários. O questionário está apresentado no Apêndice 3.

Para verificar o perfil do empresário empreendedor das empresas incubadas de base tecnológica de Salvador foi elaborado um modelo de análise tendo por base os estudos realizados por Ramos (2003) que descreve e caracteriza uma tipologia de indivíduos eficazes baseada em atributos da personalidade do empresário empreendedor. Em seu estudo Ramos (2003) sintetiza o pensamento de um conjunto de 20 autores nacionais e estrangeiros, resultando numa relação das principais características do indivíduo empreendedor.

Ramos (2003, p.129-130) revisitou em seu estudo autores como Schumpeter (1982), Drucker (2002), Dolabela (1999), Filion (2000), McClelland (1987), Handy (2003), Tedlow (2002), Pinchot (1989), Ericksen (1998), Degen (1989), Brito e Wever (2002), Gomes (2002), Longen (1997), Tonelli (1997), Uriarte (2000), Santos (2000), Dornelas (2003), Pezzi (2001) e elaborou um quadro representativo das principais características do empreendedor.

O Quadro 13 a seguir apresenta as principais características que constituem o perfil do empreendedor segundo Ramos (2003).

Quadro 13 – Principais características empreendedoras

Características	**Percentual de adesão dos autores**
Curiosidade	10%
Otimismo	20%
Independência	20%
Adaptabilidade	25%
Paixão pelo que faz	25%
Necessidade de realização	30%
Intuição	35%
Iniciativa	35%
Capacidade de realização	40%
Foco	45%
Network	45%
Disposição para o risco	50%
Inovação	50%
Criatividade	55%
Liderança	55%
Autoconfiança	65%
Perseverança	65%
Visão	70%

Fonte: adaptado de Ramos (2003, p. 129).

O modelo de análise para construção do perfil do empresário está composto por duas partes. A primeira parte do modelo teve o propósito de construir o perfil do empresário com as seguintes dimensões demográficas: faixa etária, sexo, formação acadêmica/grau de instrução, área de graduação. A segunda parte agregou ao modelo de análise do perfil do empresário a dimensão empreendedora com base na verificação: da motivação para empreender; da escolha do segmento de negócio; opção pela incubação; das horas dedicadas ao empreendimento; do planejamento do negócio; das principais áreas para o negócio incubado; da rede de relacionamentos (*network*). Esta dimensão empreendedora procurou verificar ainda as principais características do empresário segundo seu conceito de si. Neste sentido, das 18 principais características empreendedoras referidas nos estudos de Ramos (2003), sete possuíam no mínimo 50% de concordância dos autores estudados para compor o perfil característico do empresário. Desta forma, adotou-se estas sete características como parâmetro para aferição do grau de conformidade do perfil do empresário estudado com a referência teórica. O empresário foi solicitado a atribuir-se sete características que o definiam de um total de 18 possíveis escolhas a ele apresentadas no questionário da pesquisa.

O Quadro 14 apresenta as sete características empreendedoras tendo por base Ramos (2003) para aferição do perfil do empresário.

Quadro 14 – Sete principais características empreendedoras

Características	Concordância dos autores
Disposição para o risco	50%
Inovação	50%
Criatividade	55%
Liderança	55%
Autoconfiança	65%
Perseverança	65%
Visão	70%

Fonte: seleção de características a partir de Ramos (2003).

O grau de conformidade de características empreendedoras com o perfil do empresário incubado foi expresso por uma escala de ocorrência de acordo com o Quadro 15 a seguir. Entenda-se por ocorrência as freqüências de características empreendedoras citadas pelos empresários entrevistados.

Quadro 15 – Escala de aferição do grau de conformidade.

Ocorrência de características	Percentual	Conformidade
6 a 7	100%	Alta
4 a 5	57% a 71%	Média Alta
2 a 3	29% a 43%	Média Baixa
0 a 1	0% a 14%	Baixa

Fonte: elaboração própria.

Desta forma, a partir do modelo de análise foi gerado um segundo instrumento de coleta na forma também de um questionário, composto por 15 questões estruturadas, sendo 14 de múltipla escolha e uma na forma de escala ordinal. Este questionário está apresentado no Apêndice 2 deste estudo.

Elaboraram-se grupos temáticos de forma a agrupar as respectivas questões que avaliam o perfil do empresário. No Quadro 16 a seguir estão apresentadas as dimensões e as respectivas questões de avaliação.

Quadro 16 – Temas e respectivas questões

Dimensões	Questões de Avaliação
Demográfica	- qual sua faixa etária? - qual seu sexo? - qual sua formação acadêmica/grau de instrução? - se você é graduado qual sua área de formação? - qual sua jornada de trabalho?
Empreendedora	- qual a razão de sua opção por ser empreendedor? - qual a principal razão de sua opção pela incubação do seu negócio? - quando você pensa em planejamento de seu negócio o horizonte temporal compreende: - para planejamento de seu negócio você elabora cenários futuros: - quanto a sua fidedignidade em relação ao seguimento do plano de negócio incubado você: - assinale a alternativa abaixo que melhor descreve a razão de sua escolha do negócio incubado: - das áreas apresentadas abaixo, quais as três que você mantém mais estreita comunicação: - qualifique o seu relacionamento com os agentes a seguir, assinalando a alternativa que melhor o descreve: - para a relação abaixo, escolha sete atributos dos 18 apresentados, marcando com um “X” aqueles que descrevem as qualidades que você possui:

Fonte: elaboração própria.

Inicialmente foi estabelecido um contato com os gerentes das incubadoras a partir de um levantamento das incubadoras existentes na cidade de Salvador por meio de pesquisas em sítios da internet das IES, Sebrae, Anprotec dentre outras fontes de informação.

Em seguida foram coletados dados por meio de um questionário composto por 13 questões junto aos gerentes das incubadoras, conforme apresentado no Apêndice 1, com o objetivo de conhecer as seguintes dimensões: características da incubadora (questões de 1 a 9); percepção de estratégia para os negócios incubados (questões 10 e 11); atributos do perfil do empreendedor (questões 12 e 13).

A partir do levantamento dos negócios incubados junto aos gerentes das incubadoras os empreendedores foram pessoalmente contatados pelo pesquisador. Os empreendedores foram solicitados a responder a dois questionários. O primeiro procurou caracterizar o perfil dos empreendedores e foi composto por 15 questões, e o segundo questionário buscou identificar seu comportamento estratégico e foi composto por 11 questões, conforme Apêndice 2 e Apêndice 3, respectivamente. A aplicação dos dois instrumentos foi feita nos locais de contato e via correio eletrônico.

Assim, o trabalho de campo consistiu em estudar 29 empreendedores de 13 negócios incubados em cinco incubadoras localizadas em Salvador-Ba, e significou uma cobertura da totalidade dos negócios de base tecnológica presentes nestas organizações.

Para tratamento dos dados coletados se fez o uso da distribuição de freqüência simples por meio do *software* Microsoft Office Excel 2003.

Por fim, procurou-se relacionar o perfil do empresário com o seu comportamento estratégico a partir dos procedimentos metodológicos descritos e informações obtidas.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Perfil dos Empreendedores

Resultados da Pesquisa de Levantamento de Informações Iniciais da Incubadora a partir da visão dos seus gerentes:

Para a Questão 1 procurou-se determinar o número de negócios incubados. Obteve-se como informação que as cinco incubadoras pesquisadas possuíam 15 empreendimentos incubados, conforme Quadro 17 abaixo.

Quadro 17 – Quantidade de negócios incubados por incubadora.

Incubadora	**Quantidade**
Compete	1
Fabac	2
Startup	5
Cena	6
Softex	1
Total	**15**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 2 procurou-se determinar do total de negócios incubados quantos eram de base tecnológica. Obteve-se como informação que as cinco incubadoras pesquisadas possuíam oito empreendimentos incubados de base tecnológica, conforme Quadro 18 abaixo. A incubadora Compete, por ocasião da pesquisa, se encontrava em processo de desativação e por essa razão já não haviam negócios incubados de base tecnológica em andamento.

Quadro 18 – Quantidade de negócios incubados de base tecnológica.

Incubadora	**Quantidade**
Compete *	0 (4)
Fabac	2
Startup	2
Cena	3
Softex**	1 (2)
Total	**8 (13)**

(*)decidiu-se incluir na pesquisa quatro negócios de base tecnológica dos sete que estavam em estágio de desligamento desta incubadora.
(**) decidiu-se incluir mais uma empresa recém graduada.
Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 3 procurou-se determinar, a partir do total de negócios com vínculo com a incubadora, quantos se encontravam na condição de empresas associadas. Obteve-se como informação que as cinco incubadoras pesquisadas possuíam 57 empreendimentos associados, conforme Quadro 19 abaixo.

Quadro 19 – Quantidade de negócios associados à incubadora.

Incubadora	Quantidade
Compete	14
Fabac	0
Startup	1
Cena	0
Softex	42
Total	**57**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 4 procurou-se determinar do total de negócios vinculados à Incubadora quantos associados eram de base tecnológica. Obteve-se como informação que as cinco incubadoras pesquisadas possuíam 51 empreendimentos associados de base tecnológica, conforme Quadro 20 abaixo.

Quadro 20 – Quantidade de negócios associados de base tecnológica.

Incubadora	Quantidade
Compete	8
Fabac	0
Startup	1
Cena	0
Softex	42
Total	**51**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 5 procurou-se saber se a Incubadora é associada da Anprotec. Obteve-se como informação que 80% das cinco incubadoras pesquisadas eram associadas da Anprotec, conforme Quadro 21 abaixo.

Quadro 21 – Incubadoras associadas à Anprotec.

Incubadora	Quantidade
Compete	Sim
Fabac	Não
Startup	Sim
Cena	Sim
Softex	Sim
Total	**4**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 6 procurou-se saber a classificação da Incubadora com base em sua atuação. Obteve-se como informação que 50% das incubadoras pesquisadas classificaram-se como Incubadora Tecnológica, 33,3% classificaram-se como Incubadora Mista e 16,7% classificaram-se como Incubadora Cultural,

conforme Quadro 22. A incubadora Cena, apesar de declarar-se como Incubadora Tecnológica possuía negócios incubados não caracterizáveis como tecnológicos à luz do referencial teórico desta pesquisa, havendo negócios incubados para entretenimento e organização de eventos dentre outros.

Quadro 22 – Classificação das incubadoras.

Incubadora	**Classificação**
Compete	Tecnológica e cultural
Fabac	Mista
Startup	Mista
Cena	Tecnológica
Softex	Tecnológica

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 7 procurou-se saber quais os serviços disponibilizados pelas incubadoras. Obteve-se como informação que 11,4% das incubadoras oferecem secretaria e sala de reunião. Igualmente com 11,4% das Incubadoras oferecem também consultoria em marketing. Para outros 11,4% os serviços são de consultoria financeira. Os demais resultados são apresentados conforme Quadro 23 abaixo.

Quadro 23 – Serviços das incubadoras.

Serviços	**Percentual**
Secretaria e Salas	11,4%
Consultoria em Marketing	11,4%
Consultoria Financeira	11,4%
Orientação Empresarial	9,1%
Cooperação com IES etc.	9,1%
Biblioteca e Auditório	9,1%
Apoio em Propriedade Intelectual	9,1%
Assistência Jurídica	9,1%
Apoio à Exportação	9,1%
Suporte em Informática	6,8%
Laboratórios	4,4%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 8 foram apresentadas aos gerentes das incubadoras sete alternativas com critérios para seleção de projetos. As respostas obtidas resultaram nos três critérios mais importantes usados pelas Incubadoras para seleção de projetos. Assim, 33,3% dos gerentes das incubadoras pautam-se pela viabilidade econômica do empreendimento na seleção dos projetos que analisam. Outros 33,3%

utilizam o critério da aplicação de novas tecnologias pelos candidatos à incubação. Para 20% das Incubadoras um critério importante é o perfil do empreendedor. Por fim, 13,4% das Incubadoras atribuem à possibilidade de contribuição para o desenvolvimento local e setorial como critério de seleção de projetos à incubação. Os resultados são apresentados conforme Quadro 24 a seguir.

Quadro 24 – Critérios para seleção de projetos pelas incubadoras.

Critérios	Percentual
Viabilidade Econômica	33,3%
Aplicação de Tecnologias Novas	33,3%
Perfil do Empreendedor	20,0%
Contribuição Social	13,4%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 9 procurou-se saber dos gerentes das Incubadoras qual é o critério principal dos três critérios mais importantes usados pelas Incubadoras para seleção de projetos. Obteve-se como informação que para 40% das incubadoras o critério mais importante é a viabilidade econômica do empreendimento. Já para 40% das Incubadoras o critério mais importante é a aplicação de novas tecnologias. Por fim para 20% das Incubadoras o critério mais importante é o perfil dos empreendedores. Os resultados são apresentados conforme Quadro 25 abaixo.

Quadro 25 – Critério mais importante para seleção de projetos pelas incubadoras.

Critério mais importante	Percentual
Viabilidade Econômica	40%
Aplicação de Tecnologias Novas	40%
Perfil do Empreendedor	20%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 10 procurou-se saber se na visão das Incubadoras os negócios incubados têm estratégia. Obteve-se como informação que para 60% das incubadoras não é percebida uma estratégia clara e definida mantida pelos empreendedores. Já para 40% das Incubadoras os negócios incubados possuem estratégia clara e definida que norteia sua atuação. Os resultados são apresentados conforme Quadro 26 abaixo.

Quadro 26 – Percepção de estratégia pelas incubadoras.

Percepção	Percentual
Possuem estratégia	40%
Não possuem estratégia	60%
Não é motivo de preocupação	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 11 procurou-se saber qual o tipo de comportamento estratégico percebido pelos gerentes das Incubadoras para o conjunto dos negócios incubados. Obteve-se como informação que para 60% dos gerentes das incubadoras o comportamento estratégico é prospector. Para 40% dos gerentes o comportamento estratégico é analítico. Os resultados estão no Quadro 27 a seguir.

Quadro 27 – Percepção do comportamento estratégico pelas incubadoras.

Comportamento Estratégico	Percentual
Prospector	60%
Analítico	40%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 12 procurou-se saber das Incubadoras, a partir da visão dos gerentes, quais os sete atributos principais do perfil de um empreendedor para um total de 18 atributos listados. Obteve-se como informação que para 11,8% das incubadoras o atributo principal é Inovação. Para outros 11,8% das Incubadoras o atributo principal é Visão. Os demais resultados são apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Atributos do perfil empreendedor.

Atributos	Percentual
Inovação	11,8%
Visão	11,8%
Paixão pelo que faz	8,8%
Capacidade de realização	8,8%
Foco	8,8%
Disposição para o risco	8,8%
Autoconfiança	8,8%
Perseverança	8,8%
Iniciativa	5,9%
Relacionamentos de negócios	5,9%
Criatividade	5,9%
Otimismo	2,95%
Independência	2,95%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Para a Questão 13 procurou-se saber qual a ordem de importância para os sete atributos escolhidos na Questão 12 pelas Incubadoras. Obteve-se como informação que para as incubadoras o atributo “Paixão pelo que faz” ocupa a primeira posição na ordem de características mais importantes para o perfil do empreendedor incubado. O atributo “Visão” ocupa a segunda colocação na ordem de importância dos atributos constituintes do perfil do empreendedor. O atributo “Inovação” ocupa a terceira posição. A quarta colocação em ordem de atributo mais importante que identifica o perfil dos empreendedores é “Disposição para o risco” e o atributo “Relacionamentos de negócios” ocupa a quinta posição para as Incubadoras. Os resultados estão apresentados no Quadro 29 abaixo.

Quadro 29 – Atributos mais importantes do perfil empreendedor.

Ordem	Atributos
1º	Paixão pelo que faz
2º	Visão
3º	Inovação
4º	Disposição para o Risco
5º	Relacionamento de Negócios

Fonte: pesquisa do autor.

Resultados da Pesquisa sobre Perfil do Empreendedor:

Para a Questão 1 que investiga a faixa etária dos 29 empreendedores pesquisados foram obtidas 28 respostas, representando uma cobertura de 97% do universo da pesquisa. O resultado revela que a faixa etária predominante dos empreendedores está entre 25 e 29 anos com freqüência de 28,5% das respostas, conforme Quadro 30 a seguir.

Quadro 30 – Idade dos Empreendedores.

Faixa	Percentual
20 a 24 anos	17,9%
25 a 29 anos	28,5%
30 a 34 anos	14,3%
35 a 39 anos	14,3%
40 a 44 anos	14,3%
45 a 49 anos	3,6%
50 a 59 anos	0%
60 a 64 anos	0%
Mais de 64 anos	7,1%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Em relação à Questão 2 do instrumento aplicado que buscou identificar o gênero do empreendedor obteve-se a predominância do sexo masculino com uma freqüência de 82%, enquanto 18% do sexo feminino.

O grau de instrução, avaliado na Questão 3, da maioria dos empreendedores é superior incompleto com um percentual de 35,8% das respostas. Os demais resultados estão apresentados no Quadro 31 a seguir.

Quadro 31 – Grau de instrução dos empreendedores.

Escolaridade	Percentual
Fundamental completo	0%
Fundamental incompleto	0%
Médio completo	0%
Médio incompleto	0%
Escola técnica	0%
Superior completo	32,1%
Superior incompleto	35,8%
Especialização	21,4%
Mestrado	10,7%
Doutorado	0%
Outro	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 4 se refere a área de formação, obtendo-se 32% dos empreendedores declararam ter formação em Tecnologia da Informação. O Quadro 32, a seguir, mostra a distribuição dos percentuais por área de formação.

Quadro 32 – Área de formação dos empreendedores.

Formação	Percentual
Administração	25%
Engenharia	3,6%
Direito	3,6%
Medicina	0%
Contabilidade	3,6%
Economia	7,1%
Tecnologia da informação	32%
Agronomia	7,1%
Arquitetura	3,6%
Medicina veterinária	3,6%
Comunicação social	3,6%
Design	3,6%
Turismo	3,6%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

No que diz respeito às horas de dedicação média diária dos empreendedores, informação pesquisada na Questão 5, a maior freqüência foi de 35,7% para os empreendedores que dedicam-se até 8 horas diárias ao negócio empreendido. O Quadro 33 apresenta os demais resultados encontrados.

Quadro 33 – Horas dedicadas pelos empreendedores.

Período	Percentual
Menos de 8 horas	25%
Até 8 horas	35,7%
Até 12 horas	28,6%
Mais de 12 horas	10,7%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 6 investiga as circunstâncias que levaram o entrevistado a empreender. O resultado revelou que 46,4% dos empreendedores começaram seu negócio a partir do aproveitamento de uma oportunidade. O Quadro 34 mostra os demais resultados encontrados.

Quadro 34 – Razão da opção por empreender.

Motivação para Empreender	Percentual
Desemprego	0%
Herança de negócio	3,6%
Negócio paralelo a emprego	10,7%
Experiência de mercado	10,7%
Vocação para negócios	28,6%
Aproveitamento de oportunidade	46,4%
Aposentadoria	0%
Outro	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Até aqui se apresentou o perfil de cada um dos empreendedores das 5 Incubadoras selecionadas. A seguir serão mostrados os resultados das perguntas 7 a 15 que estabelecem o perfil que descreve o pensamento comum aos sócios empreendedores.

Com um percentual de 53,8%, os sócios empreendedores afirmaram para a Questão 7 que a principal razão pela opção por incubar se deve ao acesso a consultorias. No Quadro 35 a seguir estão apresentados os resultados.

Quadro 35 – Razão da opção pela incubação.

Razão	Percentual
Acesso a consultorias	53,8%
Acesso à infra-estrutura	30,8%
Apoio para financiamento	7,7%
Outras	7,7%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

O resultado da Questão 8 indicou que 30,8% dos empreendedores planejam o seu negócio com um horizonte temporal de até 2 anos. Por outro lado, outros 30,8% planejam seus negócios para um horizonte temporal de mais de 5 anos. No Quadro 36 a seguir estão apresentados os resultados.

Quadro 36 – Horizonte temporal de planejamento.

Tempo	Percentual
Até 1 ano	0%
2 anos	30,8%
3 anos	7,7%
4 anos	7,7%
5 anos	23%
Mais que 5 anos	30,8%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 9 investigou a freqüência de elaboração de cenários no planejamento da atuação futura da empresa. Os resultados revelam que 77% dos entrevistados freqüentemente se utilizam da construção de cenários. No Quadro 37 a seguir estão apresentados os resultados.

Quadro 37 – Freqüência de elaboração de cenários futuros.

Freqüência	Percentual
Freqüentemente	77%
Raramente	23%
Não elaboro	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Quanto à fidedignidade em relação ao seguimento do plano de negócio, 62% dos entrevistados afirmaram, como resposta à Questão 10, que há uma defasagem entre o planejado e o executado. No Quadro 38 a seguir estão apresentados os demais resultados encontrados.

Quadro 38 – Fidedignidade ao plano de negócio.

Situação	Percentual
Há defasagem entre o planejado e o executado	62%
O plano vem sendo cumprido à risca	15%
O plano de negócio está em fase de elaboração	15%
Não tenho plano de negócio	8%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Na Questão 11 perguntou-se a razão para a escolha do segmento incubado. Dos entrevistados 54% responderam que a razão principal foi ingressar num segmento de alto nível tecnológico. No Quadro 39 a seguir estão apresentados os resultados encontrados.

Quadro 39 – Razão da escolha do segmento incubado.

Razão	Percentual
Segmento de alto nível tecnológico	54%
Segmento em expansão	38%
Outra	8%
Segmento que está em moda	0%
Segmento tradicional	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Na Questão 12 procurou-se identificar quais as três áreas que a empresa mantém mais estreita comunicação. As três áreas principais em ordem de importância foram: pesquisa e desenvolvimento, financeira e tecnologia da informação, com os seguintes percentuais respectivamente: 27,7%, 22,2% e 19,4%. No Quadro 40 a seguir estão apresentados os resultados encontrados.

Quadro 40 – Áreas de mais estreita comunicação.

Áreas	Percentual
Pesquisa e desenvolvimento	27,7%
Financeira	22,2%
Tecnologia da Informação	19,4%
Produção	13,9%
Contabilidade	5,6%
Marketing	5,6%
Jurídico	2,8%
Compras	2,8%
Logística	0%
Outra	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Na Questão 13 buscou-se saber a qualidade do relacionamento da empresa com agentes: bancos, fornecedores, institutos de pesquisa, governo e outras empresas incubadas. Como resultado obteve-se que para 69% dos empreendedores o relacionamento com os bancos é de baixo contato e interação. Para 46% dos empreendedores a qualidade do relacionamento com fornecedores é descrita como intensa e com profícuo desenvolvimento de negócios. Para 54% dos entrevistados há intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios. Em relação à qualidade do relacionamento com os clientes, 54% dos empreendedores responderam que há contato esporádico com vistas ao atendimento de alguma demanda. Os empreendedores mantêm baixo contato e interação com o governo, segundo 46% dos entrevistados. Há também baixo contato e interação com outras empresas incubadas, conforme 54% das respostas obtidas dos entrevistados. No Quadro 41 a seguir estão apresentados os resultados encontrados.

Quadro 41 – Relacionamentos de negócio (*Network*).

Nível de Relacionamento	**Banco**	**Fornecedor**	**Institutos de Pesquisa**	**Cliente**	**Governo**	**Outras Empresas Incubadas**
Intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios	0%	46%	54%	54%	15%	8%
Contato esporádico com vistas à solução de uma dificuldade	31%	23%	23%	23%	38%	38%
Baixo contato e interação	69%	31%	23%	23%	46%	54%

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 14 buscou identificar os sete atributos, dentre 18 apresentados, que descrevem as qualidades que o empreendedor entrevistado possui. Como atributos mais freqüentes estão: paixão pelo que faz, com 12,1%; criatividade, iniciativa e perseverança com 9,9% cada um destes atributos; inovação, com 8,8%; visão, com 6,6%; intuição e adaptabilidade com 5,5% cada um destes atributos. Os resultados estão apresentados no Quadro 42 a seguir.

Quadro 42 – Atributos que descrevem as qualidades do empreendedor.

Atributo	**Percentual**
Paixão pelo que faz	12,1%
Criatividade	9,9%
Iniciativa	9,9%
Perseverança	9,9%
Inovação	8,8%

Visão	6,6%
Intuição	5,5%
Adaptabilidade	5,5%
Otimismo	4,4%
Disposição para o risco	4,4%
Liderança	4,4%
Autoconfiança	4,4%
Curiosidade	3,3%
Capacidade de realização	3,3%
Necessidade de realização	2,2%
Foco	2,2%
Relacionamento de negócio	2,2%
Independência	1,0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Na Questão 15 solicitou-se ao empreendedor colocar em ordem de importância os sete atributos selecionados na Questão 14. O resultado mostrou uma ordem diferente da freqüência simples de citações, pois levou em consideração a ordem em que os atributos foram posicionados. O resultado encontrado identificou seis atributos mais importantes na opinião dos empreendedores conforme está apresentado no Quadro 43 abaixo.

Quadro 43 – Atributos por ordem de importância.

Posição	Atributo
1º	Paixão pelo que faz
2º	Criatividade
3º	Iniciativa
4º	Perseverança e Intuição
5º	Adaptabilidade – Visão – Otimismo
6º	Disposição para o Risco

Fonte: pesquisa do autor.

5.2 Comportamentos Estratégicos

O comportamento dos empresários frente ao mercado para seus produtos ou serviços se baseia na sensibilidade dos mesmos com base em seus estudos pré-incubação e os desenvolvidos na incubação do negócio.

As respostas obtidas são o consenso dos sócios-empresários em cada empreendimento vinculado à incubadora. Foram obtidos 13 comportamentos de negócios incubados resultantes das entrevistas com 29 sócios-empreendedores.

A seguir são apresentados os 13 comportamentos obtidos nesta pesquisa.

A Questão 1 investiga como os empreendedores vêem a concorrência de seus produtos e serviços. Para 62% dos entrevistados os produtos que se propõem a introduzir no mercado são inovadores e em contínuo estado de transformação. Os resultados estão expressos no Quadro 44 abaixo.

Quadro 44 – Comparação de produtos e serviços com concorrentes.

Atributo	Percentual
Produtos e serviços mais inovadores e em transformação	62%
Produtos e serviços relativamente estáveis em certas linhas e mercados e inovadores em outras	23%
Produtos e serviços bem estáveis em linhas e mercados	0%
Produtos e serviços em estado de transição, baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado	15%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 2 procurou verificar qual a imagem percebida pelos empreendedores quanto ao seu negócio no mercado. Para 54% dos entrevistados a imagem associada ao seu produto ou serviço traz uma reputação de ser uma empresa inovadora e criativa. Os resultados estão expressos no Quadro 45 a seguir.

Quadro 45 – Imagem percebida do negócio no mercado.

Atributo	Percentual
oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.	23%
adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.	8%
reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.	15%
tem uma reputação de ser inovadora e criativa.	54%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 3 investigou a percepção que o empreendedor mantém do tempo despendido por seu negócio monitorando mudanças e tendências no mercado. Para

46,2% dos entrevistados há uma intensiva dedicação ao monitoramento do mercado de forma contínua. Os demais resultados estão expressos no Quadro 46 a seguir.

Quadro 46 – Tempo despendido monitorando mudanças.

Atributo	Percentual
intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.	46,2%
Mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.	15,4%
média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.	15,4%
esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.	23%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 4 procurou avaliar o comportamento do negócio frente às demandas de atuação estratégica. Para 53,8% dos entrevistados a penetração em mercados atuais se dá de forma a aprofundar o domínio dos mesmos, e, ao mesmo tempo, somente introduzir novos produtos e serviços com base em análise cuidadosa de seu potencial. Os resultados estão expressos no Quadro 47 a seguir.

Quadro 47 – Forma de atuação no mercado.

Atributo	Percentual
concentrar e desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.	15,4%
responder às pressões do mercado correndo poucos riscos.	15,4%
entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	15,4%
penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.	53,8%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 5 investigou o foco de atenção dos empreendedores em relação ao negócio incubado. Para 54% dos entrevistados o foco de atenção principal é a análise de custos e receitas para manter o controle dos mesmos e possibilitar as

bases que sustentarão o lançamento de novos produtos ou serviços. Os demais resultados estão expressos no Quadro 48 a seguir.

Quadro 48 – Foco de dedicação e esforço.

Atributo	Percentual
manter custos sob controle.	8%
analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sob controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.	54%
assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.	23%
garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.	15%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 6 investigou qual a característica que define as habilidades do corpo de administradores do negócio. Para 62% dos empreendedores as habilidades que caracterizam seus administradores se traduz por serem diversificadas e empreendedoras de forma a proporcionar flexibilidade suficiente para facilitar a adoção de mudanças na condução do negócio. Os demais resultados estão expressos no Quadro 49 a seguir.

Quadro 49 – Habilidades dos administradores.

Atributo	Percentual
analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.	23%
especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.	15%
diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças.	62%
fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 7 procurou evidenciar a principal diferença entre os produtos ou serviços empreendidos e os dos concorrentes. Para 30,8% dos respondentes a razão está na capacidade de antever tendências emergentes de bom potencial. Para outros 30,8% está na capacidade de fazer poucas coisas excepcionalmente bem. Por fim, para outros 30,8% a diferença para o concorrente está na capacidade de desenvolver consistentemente novos produtos e serviços. Os resultados estão expressos no Quadro 50 a seguir.

Quadro 50 – Diferenciação de produtos e serviços.

Atributo	Percentual
somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.	30,8%
somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	30,8%
somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.	7,6%
somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.	30,8%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 8 investigou o foco da administração do negócio. Para 38,5% dos empreendedores o foco da administração deve voltar-se para analisar e selecionar boas oportunidades de mercado mantendo uma posição financeira segura, e outros 38,5% de empreendedores deve voltar-se para desenvolver novos produtos, serviços com expansão em novos negócios ou mercados.

O Quadro 51 a seguir mostra os percentuais atribuídos para cada atributo estudado.

Quadro 51 – Foco da administração do negócio.

Atributo	Percentual
manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.	7,6%
analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.	38,5%
realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.	15,4%
desenvolver novos produtos, serviços e expandir em novos negócios ou mercados.	38,5%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 9 investigou como o negócio está se preparando para o futuro. Para 61,5% dos empreendedores o preparo para os cenários futuros se dá por meio da identificação de tendências e oportunidades no mercado que possam resultar em novos produtos ou serviços para a indústria ou que atinjam novos mercados. Os resultados estão expressos no Quadro 52 a seguir.

Quadro 52 – Preparação para o futuro.

Atributo	Percentual
identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.	7,7%
identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.	61,5%
Identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos, serviços e nossa posição no mercado.	15,4%
identificando aquelas tendências na indústria que outras empresas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo, resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos, serviços e necessidades de nossos atuais clientes.	15,4%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 10 investigou como está estruturado o negócio. Para 38,5% dos entrevistados o negócio está estruturado de forma funcional, e para outros 38,5% está organizado por produto ou serviço oferecidos ou por mercados servidos. Os resultados estão expressos no Quadro 53 a seguir.

Quadro 53 – Estrutura do negócio.

Atributo	Percentual
funcional: organizada por departamentos como marketing, recursos humanos, produção etc.	38,5%
organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.	38,5%
primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.	7,6%
em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.	15,4%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

A Questão 11 investigou como os empreendedores percebem o processo administrativo de seu negócio. Para 69% dos empreendedores os processos são descritos como descentralizados e participativos, encorajando os colaboradores a se envolverem. Os resultados estão expressos no Quadro 54 a seguir.

Quadro 54 – Avaliação do desempenho.

Atributo	Percentual
descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.	69%
altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.	0%
altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.	31%
centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Quanto ao comportamento estratégico há uma concordância entre gerentes e empreendedores que resulta na definição de um comportamento prospector de

atuação dos negócios incubados. No entanto, quando se procurou saber a percepção dos gerentes das incubadoras sobre a estratégia de atuação dos negócios incubados houve a majoritária declaração de que os negócios incubados não possuíam estratégia. Assim, vê-se por um lado que não é percebida pelos gerentes uma estratégia em si de atuação conduzida pelos empreendedores, mas por outro lado os mesmos gerentes identificam uma tipologia de comportamento estratégico, descrito como prospector, na atuação geral dos negócios incubados.

5.3 Considerações Finais sobre os Resultados

Dentre os propósitos desta pesquisa está verificar se o empresário incubado tem um perfil empreendedor. Para isso, informações foram obtidas por meio de entrevistas com os gerentes de incubadoras e junto aos empresários com negócios incubados.

Inicialmente, a pesquisa com gerentes das incubadoras demonstrou que 53,3% dos negócios incubados nas incubadoras de Salvador eram de base tecnológica à época da pesquisa. Dos negócios associados às incubadoras, 89,5% eram de base tecnológica. A pesquisa demonstrou que para a maioria das incubadoras há uma coerência no alinhamento entre a base de sua atuação e os negócios incubados à exceção da incubadora Cena que se propõe a atuar na incubação de negócios tecnológicos, porém mantém 50% de seus esforços de incubação voltados a outros negócios não classificáveis como tecnológicos. A incubadora Softex possuía um elevado percentual de negócios associados. De fato, 73,7% do total de negócios associados para o conjunto das incubadoras pesquisadas eram da Softex. Esta elevada participação de negócios associados da Softex contrasta com seu baixo percentual de negócios incubados e de negócios incubados de base tecnológica entre o total das incubadoras pesquisadas, 6,7% e 12,5% respectivamente. A incubadora Compete possuía também maior percentual de associações que de negócios incubados, em razão da desmobilização de suas atividades.

Embora todas as cinco incubadoras pesquisadas atuem no ramo de negócios de base tecnológica, pode-se inferir que a participação percentual relativamente menor dos negócios incubados em relação aos negócios de base

tecnológica associados às incubadoras, demonstra a existência de uma demanda potencialmente elevada pelos serviços das incubadoras. Por outro lado, em contraste, o aproveitamento pelas incubadoras de negócios cujos produtos ou serviços são de base tecnológica, para o processo de incubação, é potencialmente inferior ao que se poderia esperar, tendo em vista a demanda das empresas existentes e atuantes no mercado por vínculos associativos com as incubadoras.

Os resultados da pesquisa permitem concluir que o critério baseado no perfil do empreendedor não ocupa posição de destaque para o processo de seleção de projetos a serem incubados, participando com 20% da preferência dos examinadores, após a análise da viabilidade econômica com 33,3% e aplicação de tecnologias novas com 33,3%, segundo informações prestadas pelos gerentes das incubadoras pesquisadas. Destes três principais critérios empataram como mais importante a viabilidade econômica e a aplicação de novas tecnologias. Pode-se inferir, no entanto, que a viabilidade econômica é o principal critério definidor da aceitação do negócio a incubar por não haver entre os serviços das incubadoras a assistência financeira aos empresários.

A pesquisa demonstrou que os empresários que utilizam as incubadoras o fazem para ter acesso principalmente às consultorias e acesso à infra-estrutura.

Os resultados revelam que para os gerentes das incubadoras não são perceptíveis qualquer forma ou manifestação de execução de estratégias pelos empreendedores incubados. A declaração dos gerentes de que os negócios incubados “não possuem estratégia” combina-se com o resultado anteriormente exposto de que o perfil do empreendedor não é o critério mais importante ou o definidor da aceitação do negócio para incubação. Infere-se, portanto, que a percepção por parte dos gerentes da inexistência de estratégias de atuação dos negócios incubados pode estar ligada à atual atribuição de importância ao critério perfil do empreendedor no processo de seleção de projetos a serem incubados.

Na opinião dos gerentes entre os atributos mais importantes para o perfil de um empreendedor estão: a paixão pelo que faz, visão, inovação, disposição para o risco e relacionamentos de negócios. Para os empreendedores são seis os atributos mais importantes constituintes do perfil de um empreendedor: paixão pelo que faz; criatividade; iniciativa; perseverança e intuição; adaptabilidade, visão e otimismo; e disposição para o risco. Desta visão de quem incuba e de quem é incubado resulta como os atributos constituintes mais importantes do perfil empreendedor na opinião

dos entrevistados nesta pesquisa: paixão pelo que faz, visão e disposição para o risco. Este resultado indica uma conformidade média-baixa com as características atribuídas aos empreendedores indicadas no Quadro 14 do Capítulo 4.

O empreendedor incubado em sua maioria é jovem entre 25 a 29 anos, possui formação superior incompleta com ênfase no curso de tecnologia da informação, dedica até oito horas ao negócio empreendido, optou por empreender como um aproveitamento de oportunidade principalmente no segmento de alto nível tecnológico, optou por incubação para ter principalmente acesso a consultorias.

Os empreendedores dividem-se entre planejar em prazos curtos de até dois anos e em prazos superiores a cinco anos. Embora o resultado da pesquisa tenha mostrado um horizonte temporal de planejamento superior a cinco anos, com freqüente construção de cenários, essa manifestação de uma parte dos empreendedores é contraditória com a percepção dos gerentes de incubadoras que declaram seus empreendedores incubados não possuírem estratégia. A pesquisa revela que embora tenham planejamento de horizonte temporal variável, a maioria dos empreendedores declara que “há defasagem entre o planejado e o executado”, o que demonstra não ser o planejamento um forte atributo do perfil do empreendedor pesquisado.

O empreendedor pesquisado mantém mais estreita comunicação com a área de seu negócio responsável por pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços.

O estabelecimento de uma rede de relacionamentos para negócios é de baixa interação entre o empreendedor para bancos, governo e outras empresas incubadas. A interação é intensa do empreendedor com fornecedor, cliente e institutos de pesquisa. A pesquisa revela que embora as incubadoras mantenham negócios incubados de base tecnológica do mesmo segmento de mercado, os empreendedores não interagem entre si, desconhecem as potenciais complementaridades no desenvolvimento dos seus negócios e não são estimulados pela incubadora a interagirem. O empreendedor aparentemente também negligencia as relações com governo e bancos como importantes agentes do processo de ligação com seu empreendimento (inovação).

A segunda parte da pesquisa se propôs a verificar se o perfil do empresário está relacionado ao comportamento estratégico identificado.

Os resultados da pesquisa demonstram que na percepção dos gerentes das incubadoras o comportamento estratégico dos empreendedores é prospector

segundo a tipificação de Miles e Snow (2003). O tipo analítico é percebido entre os comportamentos para alguns negócios incubados. No entanto, não foram percebidos pelos gerentes os comportamentos reativo e defensivo.

Embora se possa argumentar que uma parcela dos negócios incubados não esteja constituída formalmente como empresa atuante no mercado, foi possível obter dos respondentes as respostas requeridas nos instrumentos de coleta de dados relativamente ao comportamento do negócio no mercado. A obtenção das respostas deveu-se a uma constituição revisada do instrumento de coleta, à assistência oferecida pelo pesquisador aos respondentes e ao fato dos empreendedores terem submetido à incubadora um projeto de incubação a partir da elaboração de um plano de negócio.

As assertivas presentes nas 11 questões que compõem o questionário identificam o comportamento estratégico dos empreendedores, conforme o gabarito de avaliação das assertivas apresentado no Quadro 12 do Capítulo 4 referido na Metodologia deste estudo.

O resultado que identifica o comportamento estratégico dos empreendedores da Incubadora Compete revela que 69% dos empreendedores se enquadram na tipologia de Miles e Snow (2003) como exercendo comportamento prospector na atuação em seus negócios, conforme Quadro 55 a seguir.

Quadro 55 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Compete.

Comportamento	**Percentual**
Prospector	69%
Analítico	31%
Defensivo	0%
Reativo	0%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

O resultado que identifica o comportamento estratégico dos empreendedores da Incubadora Fabac revela que 60% dos empreendedores se enquadram na tipologia de Miles e Snow (2003) como exercendo comportamento prospector na atuação em seus negócios, conforme Quadro 56 abaixo.

Quadro 56 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Fabac.

Comportamento	Percentual
Prospector	60%
Analítico	26,6%
Defensivo	6,7%
Reativo	6,7%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

O resultado que identifica o comportamento estratégico dos empreendedores da Incubadora Startup não revela um comportamento estratégico dominante, conforme os resultados apresentados no Quadro 57 a seguir..

Quadro 57 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Startup.

Comportamento	Percentual
Prospector	26,3%
Analítico	26,3%
Defensivo	21,1%
Reativo	26,3%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

O resultado que identifica o comportamento estratégico dos empreendedores da Incubadora Cena revela um comportamento estratégico prospector dominante com um percentual de 33%, conforme os resultados apresentados no Quadro 58 abaixo.

Quadro 58 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Cena.

Comportamento	Percentual
Prospector	33%
Analítico	24%
Defensivo	24%
Reativo	19%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

O resultado que identifica o comportamento estratégico dos empreendedores da Incubadora Softex revela um comportamento estratégico prospector dominante com um percentual de 35,3%, conforme os resultados apresentados no Quadro 59 a seguir.

Quadro 59 – Comportamento estratégico dos empreendedores da incubadora Softex.

Comportamento	Percentual
Prospector	35,3%
Analítico	23,5%
Defensivo	29,4%
Reativo	11,8%
Total	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

Infere-se, portanto, que o comportamento estratégico prospector caracteriza os negócios incubados em quatro das cinco incubadoras. O Quadro 60 a seguir sintetiza os resultados encontrados neste estudo.

Quadro 60 – Comportamento estratégico das incubadoras

Comportamento	Compete	Fabac	Startup	Cena	Softex	Média
Prospector	69%	60%	26,3%	33%	35,3%	44,7%
Analítico	31%	26,6%	26,3%	24%	23,5%	26,3%
Defensivo	0%	6,7%	21,1%	24%	29,4%	16,2%
Reativo	0%	6,7%	26,3%	19%	11,8%	12,8%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: pesquisa do autor.

6 CONCLUSÕES

O empresário empreendedor é a figura que realiza o empreendimento a partir da articulação de suas estratégias com agentes econômicos e com os meios de geração do conhecimento para a inovação.

A inovação é um processo complexo que resulta na síntese de conhecimentos gerados por fontes diversas e agrupados para produzir um sentido particular em um determinado contexto ambiental. Neste sentido, o conceito de inovação vem sendo desenvolvido contextualizando seu significado à dinâmica das novas descobertas da ciência, assumindo e incorporando espaços no âmbito tecnológico em produtos e processos, e também no espaço da gestão organizacional.

A estratégia vem criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades organizacionais compatíveis entre si e sustentáveis no tempo. O comportamento estratégico organizacional capitaneado pelo conjunto das escolhas efetivadas pelo empreendedor descreve a trajetória evolutiva do empreendimento.

Este estudo partiu da suposição de que o perfil do empreendedor de empresas de base tecnológica incubadas em Salvador, definido por um conjunto de atributos próprios, caracteriza-se por um comportamento estratégico prospector tipificado por Miles e Snow (2003), e pretendeu responder ao seguinte problema de pesquisa: como o comportamento estratégico prospector se relaciona com o perfil característico do empreendedor incubado?

Para o conjunto dos empreendedores pesquisados foi observada uma conformidade média-baixa com as características de um perfil empreendedor, e para este perfil encontrado verificou-se a predominância do comportamento estratégico prospector. A pesquisa demonstrou que a combinação entre perfil empreendedor e comportamento estratégico prospector não é característica predominante das empresas de base tecnológica estudadas e, portanto, infere-se que as incubadoras de empresas não estão atraindo os indivíduos que poderiam resultar em uma melhor combinação entre perfil e comportamento, e em melhores taxas de sucesso para os empreendimentos e para as incubadoras.

A escolaridade superior incompleta predominante entre os empreendedores pesquisados ao lado de uma faixa etária de jovens resume a necessidade declarada na pesquisa de usar os serviços de consultorias disponibilizados pelas incubadoras como forma talvez de compensar um perfil inadequado para áreas de atuação complexas como as de negócios de base tecnológica.

Verificou-se que o critério baseado no perfil do empreendedor não ocupa posição de destaque para o processo de seleção dos projetos a incubar, sendo o mais relevante para as incubadoras a viabilidade econômica do empreendimento. A partir dessa realidade, surgem problemas como a falta de estratégias claras que norteiem a atuação dos negócios incubados, a baixa interação dos empreendedores entre si e também o baixo aproveitamento de relações com governo e agentes financiadores. De fato, as incubadoras não oferecem suporte financeiro para assistir aos negócios incubados e por essa razão elas colocam a avaliação da rentabilidade das propostas de incubação em primeiro lugar como critério definidor da escolha de seus futuros empreendimentos incubados.

A pesquisa demonstra que as incubadoras de base tecnológica não têm conseguido atrair um número expressivo de empreendimentos para si. Como conseqüência, os resultados obtidos podem ensejar uma revisão dos procedimentos e critérios de admissão de novos empreendedores, e também uma nova composição de serviços a serem ofertados pelas incubadoras que dêem conta das características peculiares dos negócios de base tecnológica.

Observou-se que a experiência de incubação de empresas em Salvador é tímida e incipiente, baseada na iniciativa de algumas IES que abrigam poucos empreendimentos e negócios de base tecnológica. De fato, todas as incubadoras existentes na capital são de iniciativa das IES, no entanto a produtividade em termos de resultados alcançados não transparece para a sociedade. Parece correto afirmar que as próprias incubadoras estudadas caminham em direção do que se poderia denominar de síndrome das micro e pequenas incubadoras que fecham pouco tempo depois de nascerem, a exemplo de duas das incubadoras pesquisadas que se encontravam em processo de extinção até a conclusão deste estudo.

As implicações sócio-econômicas do resultado deste estudo remetem à necessidade de uma reflexão acerca da alocação de recursos públicos, de investidores privados, de instituições de pesquisas particulares com vistas à eficiência e eficácia dos recursos disponibilizados para as incubadoras de empresas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. *Planejamento Empresarial.* Rio de Janeiro: LTC, 1974.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

ANPROTEC; SEBRAE. *Glossário dinâmico de termos na área de tecnópoles, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. FIATES, José Eduardo Azevedo; PIRES, Sheila Oliveira (coord.); BAÊTA, Adelaide Maria Coelho; SILVA, Rosa Maria Neves da (org.). Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2002.

ANPROTEC. *Panorama*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ panorama.htm>. Acesso em 02 jan. 2006a.

ANPROTEC. *RedeIncubar: Incubadoras de Empresas*. Disponível em: <http://www. redeincubar.anprotec.org.br:8280/portal/perquisarIncubadoraEmpresa.do>. Acesso em: 18 mar. 2006b.

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial.* São Paulo: McGraw Hill, 1977. cap. 6

ARANHA, José A. Incubadoras de empresas. In: FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. cap. 17.

AUBERT, Benoit A.; BLAIS, Roger A. Tecnologia da informação e inovação tecnológica. In: FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. cap. 6

AUDY, Jorge L. N. *et al*. Tecnopuc: uma proposta de habitat de inovação para Porto Alegre. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, XXI, 2002, São Paulo. *Anais...* Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/habitats/ trabalhos.htm>. Acesso em 19 jul. 2005.

BERNARDI, Luiz A. *Manual de empreendedorismo e gestão*: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. *Livro branco*: ciência, tecnologia e inovação. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

COMPETE. - Condomínio de Empreendedores e de Inovações Tecnológicas. *Home Page Institucional*. Disponível em <http://www.compete.ufba.br>. Acesso em 30 out. 2005.

COSTA NETO, A.; LIBERATO, S. Empreendedorismo e incubadoras: um modelo de programa integrado. In: *TECBAHIA – Revista Baiana de Tecnologia*. Camaçari, v.14, n.3, set-dez, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, Louis Jaques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/CNI. *Empreendedorismo*: ciência, técnica e arte. Brasília, DF: CNI, 2000a. cap.1

_____. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000b. cap. 1

_____.Oportunidades de negócio. In: FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000c. cap. 2

FTE. *FTE Startup – Incubadora de Empresas*. Disponível em: <http://www.fte.com.br/uni-emp.php>. Acesso em 30 out. 2005.

FURTADO, Marco A. Entrevistado em: Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil. MASIERO, Gilmar. *RAE-Light:* mestres & doutores, v. 35, n. 6, p. 17-21, out-dez. 1995. Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=421&Secao=MESTRES&Volume=35&numero=6&Ano=1995>. Acesso em 25 ago. 2005.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Fernando A. P. *et al*. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *RAC*, v. 3, n. 2, mai-ago. 1999. p. 53-74.

HASENCLEVER, Lia; FERREIRA, Patrícia M. Estrutura de mercado e inovação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 7.

KIPERSTOK, Asher *et al*. Inovação como requisito do desenvolvimento sustentável. *Read*, Porto Alegre, edição 30, v. 8, n. 6, dez. 2002. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/anteriores.php>. Acesso em 02 ago. 2005.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Marina de A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2000.

LASTRES, Helena M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita (orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro. Campus, 1999. cap. 1.

LIMA, Marcos A. M. Gestão e inovação na organização do trabalho: uma abordagem histórico-teórico-crítica e implicações em pequenas e médias empresas brasileiras. *Read*. Porto Alegre, edição 19, v. 7, n. 1, jan-fev. 2001. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read30/index.htm>. Acesso em 02 ago. 2005.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing*: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, R. E., SNOW, C.C. *Organizacional strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill, 2003.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001a. cap. 4.

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001b. cap. 1.

_____. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001c. cap. 9.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OCDE (1992). *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data*: Oslo Manual. Paris, 1992.

OLIVEIRA, Adriana Pereira Martins de. *O sistema local de inovação do Estado da Bahia*: os *habitats* de inovação e relação universidade-empresa. 2006. 112 f. Dissertação (Mestrado em Análise Regional) – Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, 2006.

PEREIRA, Lia K.; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline F. de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. *Read*. Porto Alegre, edição 21, v. 7, n. 1, jan-fev. 2001. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br>. Acesso em 02 ago. 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Desenvolvimento econômico e o empresário. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 4, maio/ago. 1962.

PORTER, M. E. *Competição*: estratégias competitivas essenciais. Rio de janeiro: Campus, 1999. cap. 2.

_____. *Estratégia competitiva: t*écnicas de análise da indústria e da concorrência. Rio de janeiro: Campus, 1980.

POSSAS, Mário L. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 17.

RAMOS, F. H. *Principais características do empreendedor bem sucedido*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, 2003.

SAENZ, Tirso W., CAPOTE, Emilio G. *Ciência, inovação e gestão tecnológica.* Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).

_____. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOFTEX. *Programa SOFTEX Salvador – Incubadora*. Disponível em: <http://www.softexsalvador.com.br>. Acesso em 30 out. 2005.

SOUZA, Nali de J. de. *Desenvolvimento econômico*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, art. 10, jan-jul. 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em 25 ago. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Cristina R. de B; HAUSER, Ghissia. Porto Alegre: a construção de um *habitat* de inovação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, XXI, 2002, São Paulo. *Anais...* Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/habitats/ trabalhos.htm>. Acesso em 19 jul. 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário de levantamento de informações iniciais da incubadora.

1) A Incubadora possui quantas empresas incubadas?_____
2) Do total de empresas incubadas, quantas são de base tecnológica?_____
3) Quantas empresas estão na condição de associadas?_____
4) Quantas das associadas são de base tecnológica?_____
5) A Incubadora é associada da Anprotec? ( ) sim ( ) não

6) Como a Incubadora se classifica?
( ) Incubadoras Tecnológicas
( ) Incubadoras Tradicionais
( ) Incubadoras Mistas
( ) Incubadoras de Cooperativas
( ) Incubadoras Culturais
( ) Incubadoras Agroindustriais
( ) Incubadoras Sociais

7) Quais os serviços abaixo são disponibilizados pela Incubadora às empresas incubadas?
( ) orientação empresarial
( ) secretaria, sala de reunião
( ) consultoria em *marketing*
( ) apoio para cooperação com universidades e centros de pesquisa
( ) consultoria financeira
( ) suporte em informática
( ) biblioteca, auditório
( ) apoio em propriedade intelectual
( ) assistência jurídica
( ) laboratórios especializados
( ) apoio para exportação
( ) *show-room* e restaurante
( ) outro:_____

8) Dentre os critérios abaixo quais os <u>três</u> mais importantes usados por esta incubadora para seleção de projetos:
( ) viabilidade econômica do empreendimento
( ) perfil dos empreendedores
( ) possibilidade de contribuição para o desenvolvimento local e setorial
( ) aplicação de novas tecnologias
( ) interação com universidades e centros de pesquisa
( ) potencial para rápido crescimento
( ) número de empregos criados

9) Dos três critérios acima assinalados qual o principal: _____

10) Na visão da Incubadora as empresas incubadas possuem Estratégia?
( ) possuem estratégia clara e definida que norteia sua atuação
( ) não é percebida uma estratégia clara e definida
( ) a estratégia das empresas incubadas não é motivo de preocupação das Incubadoras

11) Quanto ao comportamento estratégico das empresas incubadas, a Incubadora percebe de um modo geral que o comportamento das empresas incubadas é:

( )	Defensiva	A empresa é guiada pelo domínio de produtos e mercados. O empreendedor concentra-se em uma gama de produtos/serviços que melhor sabe fazer segundo seus conhecimentos sobre o mercado em que atua, evitando avançar sobre áreas novas e confrontar seus concorrentes. Tenta proteger seu domínio por meio do melhor ajuste entre tecnologia, estrutura e métodos operacionais de forma a obter produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
( )	Prospectora	A empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços em busca de oportunidades de mercado. Como pioneiras no oferecimento de inovações estas empresas geram mudanças e incertezas com as quais seus concorrentes têm que lidar. Por causa de sua forte preocupação com a inovação, estas empresas normalmente não se mostram completamente eficientes.
( )	Analítica	A empresa opera em dois tipos de domínio de produtos e mercados, um relativamente estável em que opera eficientemente administrando o dia-a-dia, e ao mesmo tempo atua em outro domínio em constante mudança em que procura observar as novas idéias de seus concorrentes e decidir quais adotar como mais promissoras. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectora.
( )	Reativa	A empresa percebe mudanças ambientais, mas parece não ter estratégia definida por falta de uma eficiente resposta em termos da relação estratégia-estrutura. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por concorrentes para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade.

12) Para a relação de atributos abaixo, escolha 7 atributos dos 18 apresentados, marcando com um “x” os que descrevem as qualidades mais apreciadas pela incubadora para os empreendedores incubados:

Curiosidade	
Otimismo	
Independência	
Adaptabilidade	
Paixão pelo que faz	
Necessidade de realização	
Intuição	
Iniciativa	
Capacidade de realização	
Foco	
Relacionamentos de negócios	
Disposição para o risco	
Inovação	
Criatividade	
Liderança	
Autoconfiança	
Perseverança	
Visão	

13) Coloque em ordem de importância os sete atributos selecionados na questão anterior:

1º
2º
3º
4º
5º
6º
7º

APÊNDICE 2 – Questionário de verificação do perfil do empresário.

UNIFACS - Mestrado em Administração Estratégica
Pesquisador – Luiz Augusto d'Afonsêca

Reprodução total ou parcial não autorizada

Prezado Empreendedor,

Pedimos uma parcela de seu tempo para preenchimento deste instrumento de coleta de dados para uma pesquisa sobre o perfil do empresário empreendedor com negócios incubados de base tecnológica.

Obrigado pela importante colaboração!

OBS.: as questões de 1 a 6 devem ser respondidas individualmente por cada sócio.

Q.1 Qual sua faixa etária?
( ) 20 a 24 anos ( ) 25 a 29 anos ( ) 30 a 34 anos ( ) 35 a 39 anos
( ) 40 a 44 anos ( ) 45 a 49 anos ( ) 50 a 59 anos ( ) 60 a 64 anos

Q.2 Qual o seu sexo?
( ) masculino ( ) feminino

Q.3 Qual seu grau de instrução?
( ) ensino fundamental completo ( ) ensino médio completo ( ) superior completo
( ) ensino fundamental incompleto ( ) ensino médio incompleto ( ) superior incompleto
( ) mestrado ( ) doutorado ( ) especialização
( ) escola técnica ( ) outro_____

Q.4 Qual sua área de formação?
( ) administração ( ) engenharia ( ) direito
( ) medicina ( ) contabilidade ( ) economia
( ) tecnologia da informação ( ) outra:_____

Q.5 Qual sua jornada de trabalho média diária dedicada ao seu negócio incubado?
( ) menos de 8 horas ( ) até 8 horas ( ) até 12 horas ( ) mais de 12 horas

Q.6 Que circunstância favoreceu sua opção por empreender?
( ) desemprego
( ) herança de negócio familiar
( ) desenvolvimento de negócio paralelo ao vínculo de emprego
( ) experiência com serviço, produto ou conhecimento de mercado
( ) vocação para criação de negócios
( ) aproveitamento de uma oportunidade
( ) aposentadoria
( ) outro:_____

OBS.: as questões de 7 a 15 devem refletir o pensamento comum dos sócios.

Q.7 Qual a principal razão de sua opção pelo processo de incubação?
( ) acesso a consultorias
( ) apoio para financiamento
( ) acesso a infra-estrutura
( ) outra:_____

Q.8 Quando você pensa em planejamento do seu negócio o horizonte temporal compreende:
( ) até 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ( ) mais que 5 anos

Q.9 Para o planejamento do seu negócio são elaborados cenários futuros:
( ) freqüentemente ( ) raramente ( ) não elaboro

Q.10 Quanto à sua fidedignidade em relação ao seguimento do Plano do Negócio incubado você afirmaria que:
( ) há uma defasagem entre o planejado e o executado
( ) o plano vem sendo cumprido a risca
( ) não tenho plano de negócio
( ) o plano de negócio está em fase de elaboração

Q.11 Assinale a alternativa abaixo que melhor descreve a razão para escolha do negócio incubado:
( ) segmento que está em moda
( ) segmento tradicional
( ) segmento em expansão
( ) segmento de alto nível tecnológico
( ) outra:_____

Q.12 Das áreas apresentadas abaixo, quais as 3 (três) áreas que sua empresa mantém mais estreita comunicação?

( ) jurídico ( ) contabilidade ( ) financeira ( ) compras
( ) marketing ( ) produção ( ) pesquisa e desenvolvimento
( ) tecnologia da informação ( ) logística ( ) outra:_____

Q.13 Qualifique o relacionamento de sua empresa com os agentes a seguir, assinalando a alternativa que melhor o descreve:

BANCOS:
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contato esporádico com vistas à solução de uma dificuldade
( ) baixo contato e interação

FORNECEDORES:
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contato esporádico com vistas ao atendimento de compras regulares
( ) baixo contato e interação

INSTITUTOS DE PESQUISA:
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contato esporádico com vistas à solução de uma dificuldade
( ) baixo contato e interação

CLIENTES:
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contato esporádico com vistas ao atendimento de alguma demanda
( ) baixo contato e interação

GOVERNO:
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contatos esporádicos com vistas à solução de uma dificuldade
( ) baixo contato e interação

OUTRAS EMPRESAS INCUBADAS.
( ) intenso contato com profícuo desenvolvimento de negócios
( ) contatos esporádicos com vistas à solução de uma dificuldade
( ) baixo contato e interação

Q.14 Para a relação de atributos abaixo, escolha 7 atributos dos 18 apresentados, marcando com um "x" aqueles que descrevem as qualidades que você possui:

Curiosidade	
Otimismo	
Independência	
Adaptabilidade	
Paixão pelo que faz	
Necessidade de realização	
Intuição	
Iniciativa	
Capacidade de realização	
Foco	
Relacionamentos de negócios	
Disposição para o risco	
Inovação	
Criatividade	
Liderança	
Autoconfiança	
Perseverança	
Visão	

Q.15 Coloque em ordem de importância os sete atributos que você selecionou na questão anterior:

1º
2º
3º
4º
5º
6º
7º

APÊNDICE 3 – Questionário de Avaliação da Tipologia de Miles e Snow.

UNIFACS - Mestrado em Administração Estratégica
Pesquisador – Luiz Augusto d'Afonsêca

Reprodução total ou parcial não autorizada

Prezado Empreendedor,
Identifique a alternativa que melhor corresponde a forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual, mas escolha aquela que melhor se aproxima da realidade de sua empresa no momento (escolha apenas uma alternativa para cada item). Obrigado pela importante colaboração nesta pesquisa!

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:
( ) produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
( ) produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
( ) produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
( ) produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.

2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:
( ) oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.
( ) adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
( ) reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
( ) tem uma reputação de ser inovadora e criativa.

3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é:
( ) intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.
( ) mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
( ) média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
( ) esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.

4. A prática da nossa empresa em relação ao mercado é ser guiada por:
( ) concentrar e desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
( ) responder às pressões do mercado correndo poucos riscos.
( ) entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
( ) penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

5. Um de nossos mais importantes objetivos é a dedicação e esforço em:
( ) manter custos sob controle.
( ) analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sob controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
( ) assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.
( ) garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.

6. As habilidades que nossos administradores possuem são melhor caracterizadas como:
( ) analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
( ) especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
( ) diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças.
( ) fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. A única coisa que diferencia nossos produtos dos produtos concorrentes é que nós:
( ) somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
( ) somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
( ) somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
( ) somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.

8. A administração de nossa empresa concentra-se em:
( ) manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
( ) analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.
( ) realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
( ) desenvolver novos produtos, serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

9. A nossa empresa prepara-se para o futuro:
( ) identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
( ) identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.
( ) identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais Produtos, serviços e nossa posição no mercado.
( ) identificando aquelas tendências na indústria que outras empresas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo, resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos, serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

10. A estrutura de nossa organização é:
( ) funcional: organizada por departamentos: marketing, recursos humanos, produção etc.
( ) organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.
( ) primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
( ) em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

11. Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:
( ) descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
( ) altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
( ) altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
( ) centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.

FICHA CATALOGRÁFICA
(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

D'Afonsêca, Luiz Augusto Gómez Guimarães.
O perfil e o comportamento estratégico dos empreendedores de empresas incubadas em Salvador / Luiz Augusto Gómez Guimarães D'Afonsêca. - 2007.
102 f. :il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto.

1. Empreendedorismo. 2. Estratégia empresarial. 3. Incubação de empresas. I. Costa Neto, Armando Alberto da, orient. II. Título.

CDD: 658.421

UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS

LUIZ AUGUSTO GÓMEZ GUIMARÃES D'AFONSÊCA

O PERFIL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS EMPREENDEDORES DE EMPRESAS INCUBADAS EM SALVADOR

Salvador
2007