



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração de Empresas

MICHELLE ALVES MARQUES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO À GESTÃO EMPRESARIAL** – um estudo de caso  
sobre nas empresas incubadas CDT/UnB

Brasília – DF

2012

MICHELLE ALVES MARQUES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO À GESTÃO EMPRESARIAL** – um estudo de caso  
sobre as empresas incubadas CDT/UnB

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mcs. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília – DF

2012

Marques, Michelle A.

**Administração Estratégica e Planejamento Estratégico à Gestão Empresarial** – um estudo de caso sobre as empresas incubadas CDT-UnB/ Michelle A. Marques. – Brasília, 2012.

56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - 2011.

Orientador: Prof. Mestre. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

1. Administração Estratégica 2. Planejamento Estratégico. 3. Incubadora. 4. Empresa Incubada.

**MICHELLE ALVES MARQUES**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO À GESTÃO EMPRESARIAL** – um estudo de caso  
sobre as empresas incubadas CDT/UnB

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**MICHELLE ALVES MARQUES**

Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira  
Professora-Orientadora

Gilberto Manuel de França Leite  
Professor –Avaliador

Brasília, Julho de 2012

Dedico este a Deus, provedor, maestro, arquiteto, grande planejador estrategista do Universo, pela força e vida. Dedico a meus pais Nete e Jeová e irmãs Giselle e Gabrielle, e, a todos que me incentivaram, de alguma forma a prosseguir. Também por todo o apoio recebido na execução deste trabalho, dedico aos meus apoiadores deste projeto quando ainda era um sonho: Anísio Castro e Rosângela Medeiros.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus professores que me acompanharam no transcorrer deste curso, afinal foram 5 cinco anos de excelentes aprendizados, àqueles que me qualificaram estar nessa fase, em especial, à minha orientadora: Maria Neuza da Silva Oliveira pela paciência, apoio, atenção e competência.

Aos colegas e amigos que me incentivaram Marcelo Tobias, Ligia Pereira, Anísio Castro, Rosangela Medeiros, Tiago Alencar, Yasmin Veloso, e, à minha madrinha de coração Tânia Regina.

À minha querida família que me acompanha e me abençoa com seu amor, em especial minha mãe Nete Marques a meu pai Jeová Marques, irmãs: Giselle Marques e Gabrielle Marques primas Danielle Lima e Claudia Lima, e aos demais, que não caberiam nesta folha, ao citá-los.

Aos gestores que contribuíram nesta pesquisa.

Agradeço a todas as pessoas que foram bênçãos na minha vida, enviados por Deus em algum momento, me ampararam, seja com palavras, com atitudes ou exemplos.

A vocês, que moram em meu coração, as minhas homenagens.

A essência do conhecimento é, tendo-o, usá-lo.

- Confúcio –

A discussão não é se você pode mudar o mundo, mas como.

- Marcelo Nakagawa -

## RESUMO

Este trabalho confere depreender das práticas de estratégias gerenciais nas empresas incubadas nascentes, a importância da implantação do planejamento estratégico, desde este período inicial da empresa mediante a implantação de modelos de negócios. A pesquisa foi aplicada na incubadora de base tecnológica, do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, da Universidade de Brasília. Com o objetivo de analisar se as empresas em processo de incubação no CDT-UnB estão aplicando o planejamento estratégico e abordagens da administração estratégica em sua gestão empresarial. Dessa forma, o presente estudo de caso foi desenvolvido na forma descritiva, com vistas a garantir os resultados dos objetivos foram realizadas pesquisas bibliográficas, e, de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas de onde se aportou os insumos para os resultados alcançados. Com base nos resultados obtidos a partir das entrevistas, foi possível evidenciar duas vertentes. A primeira de que as empresas incubadas aplicam o planejamento estratégico e suas abordagens estratégicas no gerenciamento cotidiano da empresa. A segunda de que há dificuldade em assimilar a teoria científica atrelada ao planejamento estratégico bem como no que concerne à aplicação do planejamento estratégico formalizado, ou seja, o plano estratégico. A recomendação desta pesquisa é que haja abordagens específicas por meio de palestras, ou mesmo, consultorias coletivas para a apresentação da teoria científica do planejamento estratégico, e, seus benefícios, no que tange aos melhores resultados obtidos.

Palavras-chave: 1. Administração Estratégica, 2. Planejamento Estratégico. 3. Incubadora. 4. Empresa Incubada.



## SUMÁRIO

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | INTRODUÇÃO.....   | 9  |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO.....  | 9  |
| 1.2 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....  | 11 |
| 1.3 | OBJETIVO GERAL.....   | 11 |
| 1.4 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 11 |
| 1.5 | JUSTIFICATIVA.....  | 12 |
| 2   | REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 14 |
| 2.1 | CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 14 |
| 2.2 | ABORDAGENS DOS PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO<br>16                            |    |
| 2.3 | BREVE ABORDAGEM SOBRE A ORIGEM DA ESTRATÉGIA.....                                     | 19 |
| 2.4 | ABORDAGENS ESTRATÉGICAS RELACIONADAS À ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....                   | 21 |
| 2.5 | BREVES COMENTÁRIOS ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....                          | 23 |
| 2.6 | ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE INCUBADORA DE EMPRESAS .                                  | 25 |
| 2.7 | CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS .....  | 28 |
| 2.8 | ALGUMAS CONSIDERAÇÕES MARKETING PARA O CLIENTE .....                                  | 31 |
| 2.9 | ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE EMPRESAS NASCENTES .....                                      | 32 |
| 3   | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....  | 36 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA .....                                    | 37 |
| 3.2 | POPULAÇÃO E AMOSTRA.....  | 39 |
| 3.3 | CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....                                     | 40 |
| 3.4 | PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....                                       | 41 |
| 4   | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....  | 42 |
| 4.1 | ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....  | 43 |
| 5   | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....  | 47 |
| 6   | REFERÊNCIAS.....  | 49 |
| 7   | APÊNDICES .....   | 51 |
| 7.1 | Apêndice A – Roteiro de Entrevistas.....  | 51 |
| 7.2 | Apêndice B.....   | 54 |
| 8   | ANEXOS .....  | 55 |
| 8.1 | Anexo 1 – Quadro Canvas – Modelo de Negócio .....                                     | 55 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO

A administração estratégica e o planejamento estratégico são abordagens que possuem o mesmo objetivo: inserir políticas gerenciais padronizadas para obtenção de maior êxito aos resultados institucionais.

A gestão estratégica tem se revelado de extrema importância a partir da definição de metas empresariais para empreendimentos tanto tradicionais quanto inovadores independente do seu porte.

A leitura específica do Planejamento Estratégico deve estar alinhado às metas para cumprimento da missão.

De acordo com Bender (2009) cabe à estratégia promover o objetivo traçado utilizando seu poder para a máxima rentabilidade. Para Chiavenato e Sapiro (2003), a estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com cada uma de suas partes, isoladas. Assim, a estratégia envolve a organização como uma totalidade.

Observa-se a tendência de alguns empreendimentos possuírem um interesse comum: a sobrevivência e longevidade. Empreendimentos nascentes buscam minimizar seus riscos iniciais e quanto mais complexo seu produto ou serviço maior o desafio para adaptar-se às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente de atuação.

Segundo Buscaglia (1972) a mudança exige um contínuo processo de aprendizado para absorver e incorporar os impactos do ambiente externo sejam positivos ou negativos.

O Planejamento Estratégico surge então como um mecanismo de apoio para auxiliar na identificação dos *gaps* ou brechas do controle da qualidade (diferença entre a expectativa ou qualidade desejada e a qualidade percebida), e, reestruturar esta mudança interna adaptando-se à nova realidade a identidade da empresa, sob a égide de seus processos, a saber: declaração de valores, missão

(razão de ser da empresa), visão (onde a empresa pretende chegar) e fatores críticos de sucesso, passando pela análise da matriz: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - FOFA, objetivos, metas e plano de ações, o qual é derivado das iniciais de ação em inglês 5w2h [como (h), quanto (h) , quando (w), onde (w), por que (w), pra que (w) quem o fará (w) – Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e produção de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, de cunho gerencial, busca o fácil entendimento mediante a definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL Jr et.al, 2010).

Todo este conjunto de atitudes estratégicas acima dispostos, derivam da administração ou gestão estratégica. Os autores Fahey e Randall (1999), conceituam gestão estratégica como um conjunto de ações harmônicas para transpor o desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública, pois a vitória do presente não é o bastante; a preocupação sobre questões que fogem da alçada do empreendimento requer atenção constante e a menos que simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas no momento presente, a empresa não terá futuro.

Por se tratarem de desafios a serem superados, a gestão estratégica é associada ao conjunto de ações prioritárias para rápida resposta às mudanças referentes ao comportamento institucional que exige disciplina e determinação dos responsáveis pelo empreendimento na condução e execução das mesmas.

Em complementação, Chiavenato e Sapiro (2003) admitem que na atualidade, em função da globalização, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional.

A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinzenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de ser rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e a dedicação de todos os membros da organização, ou seja, inexoravelmente alimentados e retro-alimentados de informações continuamente.

Neste contexto, esta pesquisa visou explorar os conceitos de estratégia e planejamento estratégico e sua relevância para empresas incubadas (nos processo e ambiência de incubação – residentes no CDT-UnB) ou nascentes (contexto incubação), apresentando um estudo de caso específico.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA**

A partir de estudo de caso realizado na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Centro de Apoio de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT UnB), buscou-se identificar as dificuldades na utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de seu desenvolvimento e sustentabilidade mercadológica, ouvindo a opinião dos gestores sócio-fundadores, responsáveis pela aplicabilidade ou não dessa ferramenta nas suas empresas. Partindo deste entendimento procurou-se responder à seguinte pergunta: as empresas incubadas no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - CDT/UnB estão utilizando o planejamento estratégico e as abordagens estratégicas em sua gestão empresarial?

## **1.3 OBJETIVO GERAL**

Analisar se as empresas em processo de incubação no CDT-UnB estão aplicando o planejamento estratégico e abordagens da administração estratégica em sua gestão empresarial.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar conceitos de estratégia e planejamento estratégico e administração estratégica.
2. Apresentar conceitos de incubadora e empresa incubada.
3. Verificar se há dificuldade por parte dos empreendimentos nascentes na implementação do planejamento estratégico.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que gerir uma empresa em quais sejam as áreas de permeabilidade mercadológica é bastante desafiador a todo empresário. Mantê-la saudável financeiramente torna-se tarefa ainda mais árdua e desafiadora para qualquer gestor especialista que preze por excelência e resultados.

No contexto empresarial, quando se refere ao planejamento estratégico, há uma grande diferença entre o sugerido e o executado, interferindo no resultado, eficiência e eficácia, dos projetos empresariais, culminando em investimentos desnecessários com baixos índices de retornos financeiros e comportamentais.

Atualmente as empresas em todas as esferas governamentais ou privadas, sejam elas de quaisquer portes: grande, médio, pequeno, ou mesmo incubadas, já devem possuir uma visão do benefício que as análises e aplicações das abordagens relacionadas à administração estratégica e planejamento estratégico.

Entretanto, nas atividades gerenciais encontra-se dificuldade quanto à aplicação dessas abordagens, pois a execução do planejado tem de ser efetuado conforme a pauta elaborada. Em função de tantos desacertos, a revista Fortune (2001), publicou um estudo mostrando que cerca de 70% dos fracassos dos presidentes não ocorrem por falha no pensamento estratégico, mas por falha na execução (Fontes-Filho, 2010).

No concernente aos apoios prestados pelas incubadoras de empresas, Plonsky (2012) defende a idéia de que embora a taxa de mortalidade atraia maior atenção dos analistas econômicos e ser objeto de comparações, o indicador mais importante para as empresas incubadas e graduadas é a taxa de crescimento observada durante o processo de incubação.

Nesse sentido depreende-se que a incubadora de empresas nutre as empresas de boas expectativas relacionadas tanto no crescimento, quanto na sua longa vida empresarial e mercadológica.

Nesse intuito, sabe-se, que a realização do planejamento estratégico requer a participação e comprometimento de todos, na sua aplicação, que ocorre de uma maneira demorada, vez que o tempo demandado nos setores participantes do processo - desde as linhas de produção, seus graus hierárquicos operacionais, táticos e estratégicos, denota-se dificuldade no atingimento dos resultados previstos.

Não atingem os resultados inicialmente propostos, visto a imprevisibilidade e velocidade das mudanças surgidas no percurso da aplicação e execução do plano-mestre, ou, plano estratégico que é o documento que formaliza o planejamento e a estratégia corporativa (Fontes-Filho, 2010).

Logo, no intuito de melhorar positivamente os índices de desenvolvimento empresarial, insere-se o planejamento estratégico como coadjuvante na gestão dos processos das empresas nascentes incubadas residentes no CDT-UnB, por intermédio da incubadora de empresas de base tecnológica, a qual oferece consultorias especializadas em planejamento estratégico, dentre tantos outros benefícios oferecidos pela instituição.

Dessa forma, os fundamentos para a realização desta pesquisa se justifica pois, poderá trazer contribuições de forma a mensurar como a aplicação do planejamento estratégico pode gerar melhores resultados, quando aplicados em empresas nascentes incubadas, culminando na longevidade das mesmas.

No caso específico das empresas CDT-UnB, a partir dos dados coletados, serão mencionados os índices de sucesso provenientes da aplicação do planejamento estratégico partindo do fator de alcance das metas, com eficácia, eficiência e lucratividade, vez que o mapeamento do planejamento estratégico na gestão empresarial monitora o conhecimento das ameaças que podem colocar em risco o seu negócio, diminuindo ou mesmo eliminando seus danos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Primeiramente, é oportuno apresentar os conceitos de estratégia e planejamento estratégico ou plano-mestre, para que haja um entendimento mais sistematizado do estudo proposto nesta pesquisa, introduzindo o conceito segundo preconiza Pereira (2010):

Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões”, (PEREIRA 2010, p. 46).

Relativo ao planejamento clássico Drucker (1981), valoriza mais o planejamento em si que os próprios resultados, ao afirmar que o processo de planejamento é muito mais importante de que seu produto final, conferindo que o mesmo é a primeira função da administração clássica, capitaneando as demais funções organização, direção, controle e acompanhamento.

Aliando-se a função administrativo-gerencial planejamento ao “universo” estratégia, obtêm-se um poderoso instrumento para a sustentabilidade das empresas: o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico e as práticas de estratégias perpassam todo o cenário gerencial, por todos os seus níveis<sup>1</sup> organizacionais, a saber: operacional (gerentes e supervisores<sup>2</sup>), tático (diretores), e, estratégico (presidente) que é alta gerência, os quais são harmonicamente conduzidos entre si, do início ao final do processo, de forma, à retro-alimentar o círculo por meio dos resultados (*feed back*).

Nesta abrangência, Fontes-Filho (2011, p. 14), elucida que o “Plano Estratégico” é o documento que formaliza o planejamento e a estratégia corporativa.

---

<sup>1</sup> Os respectivos colaboradores dos níveis relacionados cumprirão os objetivos institucionais, por meio dos planejamentos abrangentes a cada nivelamento.

<sup>2</sup> A relação entre os cargos e os níveis empresariais, depende do porte da empresa e da divisão de cargos dentro da instituição.

Relativo ao nível corporativo, um escopo mais elevado se molda, geralmente utilizado em empresas de maior porte. Partido da literatura de Fahey e Randall (1999 p. 68-98), depreende-se que o principal desafio deste escopo consiste em identificar os negócios em que a corporação é capaz de gerar oportunidades de agregação de valor sobre os negócios desenvolvidos e ampliados ao longo do tempo, sobre as dificuldades inerentes a essa tarefa estratégica, sobre as áreas de negócios que se defrontam com as melhores oportunidades na forma de novos negócios potenciais, dos novos produtos, os quais gerariam negócios para a corporação, bem como o gerenciamento do relacionamento com outros públicos, como: stakeholders e acionistas.

Ainda, relacionado aos níveis organizacionais, Chiavenato (2003), detalha que, ilustrando como uma pirâmide nivelar, onde na ponta temos o nível estratégico com decisões estratégicas, e, planejamento estratégico. Em seguida, o ponto médio piramidal refere-se ao nível tático, onde as decisões são táticas e o planejamento tático. À base da pirâmide comporta-se o nível operacional, de onde surgem as decisões operacionais acompanhado do planejamento operacional. Quanto aos desdobramentos, Chiavenato e Sapiro observam que:

[...] O nível estratégico funciona dentro da lógica do sistema aberto. Como está na interface entre a organização e seu ambiente externo, ele lida com as coações, contingências, oportunidades e ameaças externas e enfrenta a incerteza ao lidar com elas. Trabalha-se dentro da lógica de sistema aberto e está focado na eficácia. No íntimo da organização, está o nível operacional que executa as atividades cotidianas e programadas da organização. Nesse sentido, trabalha-se dentro da lógica de sistema fechado e está focado na eficiência. No meio desses dois níveis, está o nível tático ou gerencial, que trabalha como articulador entre o nível estratégico e o operacional (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003 p. 258 e 259):.

Assim, fazem composição aos níveis de planejamento estratégico a maneira de a empresa se enxergar no mercado – ambiente externo, a partir da identificação das suas oportunidades e ameaças, bem como, se enxergar por dentro, identificando seus pontos fortes e seus pontos fracos (tático), daí a nomenclatura aos processos exógeno e endógeno, no gerenciamento dos ambientes externo e interno do cenário organizacional.



Daí a importância também de identificar junto aos níveis de gerências (estratégico, tático e operacional), as definições dos processos inerentes à identidade corporativa, assim, verificar se eles dialogam harmonicamente entre si, tanto para os públicos internos e externos, também, se a própria empresa se identifica com eles. Por exemplo: a empresa se identifica com a missão que lhe é estabelecida, se identifica com a visão que lhe é convergida, com o negócio que ela se propõe a fazer, com os valores que ela quer entregar aos clientes, estes itens têm de fazer sentido, se não o fizer, terá de ser refeito, ou repensado o planejamento estratégico da empresa.

## **2.2 ABORDAGENS DOS PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

De acordo com Fahey e Randall:

A intenção estratégica é a inspiração da organização. Ela cria um foco para o desenvolvimento das iniciativas 'demolidoras de barreiras'. É o meio de criar uma obsessão com a vitória no mercado, impregnando todos os participantes, em todos os níveis e funções da empresa. Essa obsessão deve converter-se numa agenda competitiva compartilhada, que se sustenta por um longo período de tempo (FAHEY e RANDALL, 1999, p. 281).

Nessa seara, consideram-se os processos do planejamento estratégico, a saber: Missão, Valores, Negócio, Visão e Objetivos, os quais estarão atrelados à intenção estratégica e à identidade da empresa a qual deve ser única, como o próprio nome sugere.

Contudo sabe-se que as mudanças constantes, sejam elas de natureza demográfica, cultural, política, ambiental, social ou tecnológica, afetam a realidade organizacional e, conseqüentemente, tanto a empresa e seus colaboradores, quanto os gestores deverão encarar o Planejamento como um processo dinâmico.

O olhar do gestor deve estar voltado para frente prospectando oportunidades aliadas à mudanças comportamentais e de pensamento, e, atrás, verificando se tudo

está ocorrendo de forma positiva, revisando a gestão e retroalimentando o processo. Nessa assertiva, a sensibilização e atitudes positivas diante das mudanças sustentarão saudavelmente a empresa.

Além da missão e visão, valores e negócio mercadológico Chiavenato e Sapiro, (2003) relatam a intenção estratégica e a identificação dos objetivos como primeira parte do processo de mudança e estruturação do planejamento estratégico (concepção estratégica), para, num segundo momento trabalhar-se os aspectos concernentes a gestão do conhecimento estratégico que são: diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico da organização e construção de cenários, estruturas mais complexa, recomendada para empresas que já estejam em estágios mais amadurecidos, ou seja, empresas com mais de cinco anos de existência.

À luz da teoria, Chiavenato e Sapiro, definem aspectos primordiais para a concepção estratégica da empresa:

[...] Declaração de Missão: Missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o “negócio”, delimitando seu ambiente de atuação. Está associada ao negócio da instituição. A razão de ser e existir da empresa. – Intenção Estratégica

A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. É um objetivo desejado, é um estado que se procura, e não um estado que se possui. É uma imagem que a instituição pretende para o seu futuro.

Definição de objetivos: a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades e de urgência;

Valores: Conjunto de filosofias e crenças que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações posteriores da instituição.

Diagnóstico estratégico externo: O diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

Diagnóstico estratégico interno: Corresponde ao diagnóstico da situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraqueza, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e

internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 48).

As definições estratégicas como a missão, visão – o olhar que a empresa se imagina no futuro - devem ser algo factível e realizável, negócio e valores, não mudam. Já definições relacionadas à análise dos ambientes, objetivos, estratégias mercadológicas, concorrenciais, entre outras, estas são mutáveis periodicamente, de acordo com a necessidade da empresa. Bizzotto analisa que:

[...] A elaboração da Missão e da Visão do novo negócio é essencial para fundamentar e direcionar as fases seguintes do planejamento estratégico. A missão é a declaração da razão da existência da empresa, o seu propósito. Dessa forma, a declaração da missão deve ser objetiva, clara e que identifique as características únicas da organização. A missão, assim, deve responder às seguintes perguntas: - O que a empresa faz, por que, para quem, e como (BIZZOTTO, 2008, p. 67)

Ainda, no concernente à missão, Kawasaki (2004 *apud* BIZZOTTO, 2008, p. 68), comenta acerca da criticidade do autor quando se trata da elaboração do texto da missão, auferindo que as missões são “longas, chatas e irrelevantes. Ninguém consegue se lembrar delas e muito menos implementá-las”, sugerindo, assim, uma frase curta, que surta o efeito de uma palavra mágica ou um mantra a ser repetido e bem assimilado, ao traduzir a essência da empresa.

Após a missão, segue-se para definir a visão da empresa, ou seja, aonde a empresa deseja chegar; o que a empresa espera para o futuro, o que ela quer ser. Retomando a elucidação de Bizzotto, (2008), a visão deve ser inspiradora e guiar a estratégia da empresa.

Concluída esta etapa, o próximo passo é elaborar-se a matriz FOFA, ou, em inglês *SWOT*, que traduzem os ambientes externos e internos da empresa: as ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente externo - que a empresa não detém o controle; e forças e fraquezas relacionadas ao ambiente interno - o qual a empresa detém o controle.

Dornelas aborda, no concernente à análise da *SWOT*, quatro ações que ajudam na definição do posicionamento estratégico da empresa, tais como:

1. Eliminar os possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais a empresa enfrenta ameaças externas;
2. Capitalizar as oportunidades apontadas onde a empresa possui pontos fortes;
3. Corrigir os possíveis pontos fracos apontados onde a empresa vislumbra oportunidades potenciais;

4. Monitorar as áreas em que foram identificados pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes (Dornelas, 2005 *apud* BIZZOTTO, 2008, p. 72).

No mesmo raciocínio, com vistas a propulsar este processo, Kim e Maubourgne recomendam uma matriz com o nome: “Modelo das quatro ações”, que sinteticamente, trata-se de um plano de ações para um posicionamento estratégico: Capitaneados por quatro verbos de ações dentro da matriz: eliminar -reduzir – elevar - criar; culminando numa nova curva de valor, conforme segue:

1. Eliminar o que não agrega valor ao produto, serviço ou processo;
2. Reduzir possíveis complexidades, ou diversificações que oneram e não trazem resultados;
3. Elevar: “ Que atributos devem ser elevados bem acima do que é ofertado atualmente ao mercado? Neste caso devemos avaliar aquelas pessoas para as quais alguns atributos não estão bons o suficiente”.
4. Criar: Descobrir novas fontes de valor. Por exemplo, facilidades de usabilidade, entretenimento agregado ao produto, fazer o diferencial diante dos produtos concorrentes. (Kim e Maubourgne, 2005, *apud* BIZZOTTO, 2008, p. 74 - 80)

## 2.3 BREVE ABORDAGEM SOBRE A ORIGEM DA ESTRATÉGIA

Prefacia-se esta abordagem com as plausíveis colocações de Fahey e Randall:

[...] Poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial, e estão de tal forma expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia cujo significado é sinônimo de escolhas. A soma das escolhas determina se a empresa tem chance de vencer no mercado. Se é capaz de conquistar e preservar clientes e superar o desempenho dos concorrentes (Fahey e Randall, 1999, p. 19).

Seria muita pretensão buscar-se em algum livro a definição desta tão rica expressão, que por vezes, denota um multicontexto, que não só o empresarial, nem só o acadêmico, tampouco o histórico.

Modestamente, remete-se à etimologia da palavra estratégia oferecer um significado, visto a sua vastidão. Assim, confere-se que a mesma deriva do grego *stratègós* – *stratos* (*exercito*) + *agos* (*liderança, comando*) que significa general ou geral, logo, radicalmente, a palavra estratégia significa: a arte do general.

Historicamente, ratificando a arte do general, tal arte era aplicada nas bases militares, desde a Esparta, na antiga Grécia, comprovando cientificamente este fato tendo a admirável obra atribuída a Sun Tzu “**A arte da guerra**” escrita, provavelmente entre 320 e 400 aC, sobressalente e aclamada até os dias atuais.

Também, ao observar um passado recente verifica-se a evolução do pensamento estratégico, desde o início do século XIX. Cientificamente, o processo de planejamento inicia-se quando Taylor (administração científica) e Fayol (teoria clássica) começaram os primeiros Estudos da Administração, entre 1903 e 1916.

Embora a disciplina Administração permanecer desde sempre tão generalista, co-habitando todas as outras áreas no quesito gerenciamento, concorda-se que a estratégia é terminantemente, um conceito bem pertinente ao ramo da Administração, vide as clássicas literaturas, contextualizadas ao ambiente militar e institucional desde os primórdios, são conceitos também aplicados à ciência política mediante a obra de Machiavel “O Príncipe”, às reuniões de cúpulas institucionais. São salas amplas, onde se encontram competentes gestores planejando, executando, acompanhando, controlando e produzindo, num ciclo retro-alimentável, a estratégia institucional.

Assim, o processo de institucionalização das práticas formais de estratégias, segundo o pensamento estratégico, o qual deve ocorrer de forma transparente e abrangente, nesta seqüência: realização, acompanhamento e controle contínuo.

No mesmo sentido, Andrews (1992 *apud* PEREIRA 2010, p. 123) conceitua estratégia de forma bastante abrangente. Segundo ele, a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas que definem o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização – humana ou econômica – que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza de sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Diante do exposto, fica claro que para cada organização existirá uma estratégia. Para Gaj (1986, *apud* PEREIRA 2010, p. 123), a estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja.

## 2.4 ABORDAGENS ESTRATÉGICAS RELACIONADAS À ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Para as abordagens sistêmicas de pensamento e atitudes estratégicas que culminam na mais importante ferramenta de gerenciamento de uma empresa. Fontes-Filho reporta acerca da evolução do pensamento estratégico:

[...] Década de 50 – controle financeiro; Década de 60 – crescimento planejado; Década de 70 – Planejamento do portfólio; Década de 80 – Posicionamento; e, Década de 90 – competência e recursos.(FONTES-FILHO, 2011, p. 14).

Assim, retomando as considerações de Drucker (1984, p. 133), planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvem risco, organizando sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, de onde se vislumbra medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Relacionando tais colocações, os autores Chiavenato e Sapiro (2003) analisam que o planejamento estratégico formal e tradicional veio à existência após a segunda guerra mundial, com o surgimento dos primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial, e passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais.

Tais ponderações justificam o critério cartesiano pertinente ao planejamento estratégico o qual combinado com a modelagem organizacional, estabelecem uma nova orientação estratégica por intermédio de planos de ação, avaliação do modelo de gestão e estrutura organizacional com recomendações para adaptação ao direcionamento estratégico proposto, formalizado pelo “plano estratégico” ou planejamento estratégico formalizado que são etapas mais rígidas relacionadas ao planejamento estratégico, CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 36, 49).

Ainda, neste viés, sabe-se que o planejamento estratégico se trata de uma prestação de serviço especializado, e, que, o conselho consultivo, não se responsabiliza pelos resultados, vez que este é construído pelos gerentes e gestores

nos respectivos segmentos dentro da empresa, por exemplo: para determinada empresa há recomendações para o melhoramento do marketing, entretanto, compete ao gerente responsável pela linha de marketing aplicar e gerar os resultados a partir das recomendações prescritas no relatório.

Não obstante, a estratégia aponta o caminho, o planejamento estratégico indica como andar nele, o propósito do Planejamento Estratégico é a formulação do plano estratégico. Após segue-se à implementação estratégica que é o processo, (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Vale ratificar que o planejamento estratégico é proveniente da aclamada administração estratégica, que ao evoluir do rígido e limitado planejamento estratégico (século XIX) para uma disciplina autônoma, ocupa atualmente um papel de destaque no conhecimento administrativo. Pereira (2010), sistematiza planejamento estratégico como:

Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

A capacidade norteadora e sinalizadora do planejamento estratégico aponta caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização, balizando todas as linhas produtivas, à qual, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização. Estes funcionários que devem atuar de forma participativa na sua implantação, essa atuação dos funcionários como colaboradores, visto o caráter transitório e adaptativo da execução dessa estratégia, que é um processo contínuo, propenso às mudanças e adequações, devendo ser um processo retro-alimentável, conforme ponderam Camargo e Dias, (2003).

Nessa abordagem, Chiavenato e Sapiro (2010) ponderam acerca da elaboração de estratégias à gestão empresarial que:

[...] as estratégias são implementadas por meio de táticas, que são esquemas detalhados de emprego dos recursos organizacionais previstos por planos operacionais. A seguir, as táticas são

desdobradas em planos operacionais. O desdobramento das estratégias em táticas e planos operacionais permite a integração dos esforços da organização, decompondo os objetivos estratégicos e um conjunto multifuncional e abrangente de objetivos táticos e ações pontuais, cada um com suas metas operacionais estabelecidas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 256).

Segundo, Pereira (2010), a estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como os potenciais, a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe impõe. Pereira (2010, p. 123), consolida que: “nenhuma organização deixa de ter uma estratégia, e, que, ela pode não estar formalizada, mas sempre existe uma - certa ou não; coerente ou não, mas existe”. De fato, o planejamento estratégico está presente no cotidiano das empresas, seja por meio formalizado ou por vias informais.

## **2.5 BREVES COMENTÁRIOS ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A Administração Estratégica é o bojo que sustenta todo o pensamento e conceitos estratégicos relacionados aos contextos empresariais.

Em referência defensável, Camargo e Dias (2003) analisam que a administração estratégica evoluiu do rígido e limitado planejamento estratégico para uma disciplina que atualmente, ocupa um papel de destaque no conhecimento administrativo, por sua potencial capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização, balizando todas as linhas produtivas.

E, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, que atuarão de forma participativa na sua implantação, essa atuação se fará presente no comportamento corporativo dos colaboradores, pelo tempo que fizer necessário, visto o caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo, propenso a mudanças e adequações, devendo ser um processo retro-alimentável.



Na continuidade, preconizam Camargo e Dias (2003) que a estratégia corporativa ou empresarial é a mais abrangente, ao englobar e influenciar as demais decisões. É o nível mais elevado da estratégia empresarial e abrange questões de vulto, como a determinação da forma de competição e diversificação das Unidades de Negócios, englobando, assim outros dois níveis de estratégia.

Nesse aspecto, Gupta (1999), define a estratégia corporativa como sendo o nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como: em quais negócios atuar e como explorar as sinergias entre Unidades de Negócios.

Classicamente, consolida Porter (1999), argumentando que a estratégia corporativa justifica-se nas situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, que, se ignoradas podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização.

Arrematando, Camargo e Dias (2003), reiteram que a estratégia corporativa pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que as compõem, entre as quais: determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades de negócios e áreas funcionais.

Assim, fundamenta-se que a estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar a falência da organização. O conjunto de decisões está sob sua chancela e influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente na sua rentabilidade, grau de competitividade, bem como, na satisfação dos seus diversos públicos de interesse- *stakeholders* (acionistas e investidores).

No concernente ao gerenciamento, avalia-se que compete à alta administração selecionar o melhor método de diversificação e delineamento do escopo corporativo, e, implantar as ações e diretrizes necessárias para a transferência e compartilhamento de atividades entre as unidades de negócios, de maneira sinérgica e participativa.

Em complementação à égide estratégico-empresarial, pondera Blender (2009), que é estratégia perfeita aquela que provoca a decisão sem necessidade de combate. Aquela que ganha a guerra sem derramar sangue, que ganha a guerra, antes de a guerra começar. Como num jogo de xadrez, em que a estratégia perfeita é chegar ao xeque mate com a mínima perda de peças. Cabe à

estratégia consumir o objetivo traçado utilizando seu poder com a máxima rentabilidade.

## 2.6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE INCUBADORA DE EMPRESAS

Reconhece-se que a ambiência de Parques Tecnológicos e Incubadoras surgiu nos Estados Unidos, especialmente no *Silicon Valey*, Rocha, confirma estas informações:

(...) Em 1938 nos Estados Unidos surgiu a primeira experiência de incubação de empresas. A partir do trabalho de dois estudantes da Universidade de Stanford, cujos sobrenomes ecoaram pelo mundo e permanecem até hoje em destaque no cenário empresarial: Hewlett e Packard. Dessa união surgiu uma empresa global denominada HP, reconhecida como referência em tecnologia até os dias atuais.

(...) Apesar dos fatos, a consolidação das incubadoras em solo estadunidense e europeu se deu somente na década de 70, em virtude do elevado nível de desemprego industrial motivado pela recessão da economia mundial causada pela crise do petróleo. . À reboque nessa sucessão de fatos veio a criação do Vale do Silício americano, com a expansão do movimento de incubação no meio acadêmico (ROCHA, 2011).

No Brasil, este movimento chegou na década de 80, expandindo-se na década de 90. Por aqui, faz-se importante citar a instituição Anprotec<sup>3</sup> como uma grande promotora desse movimento, a Anprotec que é a associação das entidades promotoras de empreendimentos inovadores, de onde também são gerados diversos estudos sobre as incubadoras de empresas.

Fundada há aproximadamente 22 anos, a ANPROTEC é a associação que representa os interesses das incubadoras de empresas, parques tecnológicos e empreendimentos inovadores no Brasil, e atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos.

---

<sup>3</sup> Outras informações disponíveis em <http://www.anprotec.org.br>

A ANPROTEC utiliza suas publicações para através de convênios com entidades de apoio ao setor de incubação de empresas gerar conhecimento sobre as melhores práticas adotadas no setor de empreendedorismo inovador brasileiro.

Realiza eventos e pesquisas para promover o conhecimento acerca dos Parques Tecnológicos e incubadoras de empresas, além de divulgar através de mecanismos de comunicação com a sociedade os interesses dos associados da ANPROTEC.

Partindo desse contexto institucional, faz-se importante relacionar algumas pesquisas elaboradas por esta entidade, conforme os dispostos parágrafos a seguir.

Em 2011, uma pesquisa realizada pela Anprotec, em parceria com o Ministério da Ciência, tecnologia e Inovação – MCTI, constatou-se que existem mais de 380 incubadoras no Brasil. Em 1993, havia apenas 13. Uma delas era a da Universidade de Brasília, conforme Bermúdez (2012 p. 01), A Universidade de Brasília, por intermédio do Centro de apoio ao desenvolvimento tecnológico – CDT, “foi a primeira incubadora na universidade federal bem como a pioneira a abrir as portas para que as empresas incubadas se instalassem no campus”, fato ocorrido em 1989.

De acordo com a pesquisa realizada pela Anprotec, 99% das empresas incubadas inovam, sendo 15% em nível internacional, 55% em âmbito nacional, e 28% localmente. Bermúdez salienta que:

[...] Um dos novos desafios da universidade é contribuir com o desenvolvimento econômico e social, e criar empreendimentos é uma forma de fazer isso (BERMÚDEZ, 2012 p.01).

Ainda mediante a pesquisa da Anprotec, sabe-se que as 2,6 mil empresas incubadas no país faturaram 533 milhões em 2011, e as 2,5 mil saíram das universidades já estão no mercado e receberam R\$ 4,1 milhões, conforme enfatiza Niederauer (2012), por todo o auxílio mercadológico, financeiro, técnico, a incubadora fica com 1% do faturamento bruto das empresas incubadas. No caso do CDT, também há o apoio de consultorias especializadas, registro de patentes, procedimentos de formalização de empresas, fomento a captação de recursos. Atualmente, no histórico do CDT passaram sessenta e quatro empresas graduadas, cerca de 80% no mercado,

Segundo dados de pesquisa realizada pela Associação Nacional de entidades promotoras de Empreendimentos Inovadores- Anprotec, em 2005, 80% das micro e pequenas empresas faliram no primeiro ano de funcionamento. Entre aquelas que passaram por um período de incubação, o percentual cai para 20%.

Como a presente pesquisa foi executada numa incubadora de empresas, compete salientar que uma incubadora abriga empresas nascentes, que são no caso, nascentes incubadas, e, a recíproca é verdadeira para ambos os sentidos aplicados ao termo “incubadora”, que no dicionário, é definido como um ambiente que mantém condições favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento de bebês recém-nascidos ou imaturos. Transportando acima disposta palavra, ao contexto de desenvolvimento econômico, aplica-se bem ao processo de transformação de potenciais empreendimentos em empresas expoentes e lucrativas. Incubadoras de empresas são verdadeiros berços que embalam o empreendedorismo e grandes responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso de muitas empresas que estão no rol de empresas bem-sucedidas no contexto mercadológico.

As incubadoras mediante seus especialistas em marketing, estratégia, processos, gestão da qualidade, financeiro, propriedade intelectual, entre outros, dirimem cada passo das empresas nascentes incubadas. Morais (1998), avalia que o principal impacto desses programas está na aceleração, comercialização e viabilização financeira de pequenos empreendimentos tecnológicos ou de manufatura leve.

Ainda, apresenta Morais, que no Brasil:

[...] as incubadoras tiveram sua origem a partir da década de 80, tendo servido como motivo para sua criação vários fatores, dentre os quais se destacam a implantação de empresas de base tecnológica (...), a transformação da pesquisa aplicada, muitas vezes engavetadas (...) e principalmente o incentivo ao empreendedorismo. (...), seguido de desenvolvimento tecnológico e econômico (...) (MORAIS 1998, p. 18).

A incubadora promove as melhores empresas, ou seja, aquelas que se destacam às entidades governamentais e aos investidores anjos, e outras modalidades de investidores. Conforme afirma Plonski (2012, p. 11), presidente da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos Inovadores – Anprotec:

[...] As incubadoras têm contribuído para que o Brasil avigore sua economia, mediante, entre outros fatores, a formação de uma nova geração de empresários que traz a inovação no DNA.

Este expediente auspicioso é gerado a partir de um bom fechamento, execução e acompanhamento da evolução do plano estratégico, que, para o caso das empresas nascentes que não existem enormes demandas, valendo-se, a incubadora de um Modelo de Negócios, neste caso pode-se utilizar metodologias simples e atuais as quais recebem simplesmente a nomenclatura “Modelo de Negócios”.

## **2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS**

Um modelo de negócios é uma descrição da lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor por parte de uma organização. É um planejamento estratégico mais leve, um passo anterior ao documento formal, sabido: plano estratégico.

Nessa contextualização, Osterwalter e Pigneur (2010), assentindo que o Modelo de Negócios deve ser a compreensão compartilhada do que ele deve ser, de fácil assimilação, descrição e que facilite o entendimento da discussão.

Idealizadores do Business Model Canvas (Anexo I), documento que retrata uma criatividade séria, desmembrando o contexto empresarial em nove blocos, componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Estes nove blocos, cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

O Modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementadas através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais. Segue-se a Descrição dos Blocos dos autores Osterwalter e Pigneur:

1. Segmentos de Clientes: Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes;
2. Proposta de Valor: Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com proposta de valor;

3. Canais: As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas;
4. Relacionamento com clientes: É estabelecido e mantido com cada segmento de clientes;
5. Fonte de receita: resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
6. Recursos principais: são os elementos exigidos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de Atividades Chave.;
7. Atividades Chave (vide anterior)
8. Parcerias principais: algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;
9. Estrutura de Custo: os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo. OSTERWALTER E PIGNEUR, (2010, p. 15 e 16).

No exemplo disposto, a metodologia de Osterwalter e Pigneur (2010), mediante o Modelo de Negócios “*Business Model Canvas*”, que é um modelo centrado no Relacionamento com o Cliente. Seu principal alvo é o *Customer Relationship Management CRM*, ou seja, o relacionamento com o cliente. Situação que se atrela ao fato de que uma vez o cliente esteja satisfeito, a roda das outras competências empresariais flui mais exitosamente, liberando as demais fontes ao crescimento. Trata-se de uma séria publicação internacional que está facilitando o entendimento do negócio, de uma maneira pedagógica e intuitiva, não perdendo o foco e a gerenciamento estratégico necessários. Equilíbrio entre aprimorar e inventar.

O Processo é gerido em cinco fases: mobilização, compreensão, design do canvas, implementação e gerenciamento

No concernente ao Planejamento Estratégico e Administração Estratégica, considera-se essa metodologia internacional *Business Model Canvas* de ótima fluidez, flexibilidade às repentinas mudanças, pertinentes a empreendimentos inovadores e/ou nascentes.

Considera-se que há boa aplicabilidade do mesmo, no âmbito do Planejamento Estratégico contemporâneo considerando que o é fruto de um trabalho desenvolvido no período de nove anos de pesquisa e prática, aplicada por gestores num contingente de 470 co-autores, em 45 países.

Essa modalidade dispensa tempo de intermináveis consultorias, resolvendo muitos aspectos em algumas horas, conforme conceituação transposta do planejamento estratégico formalizado para o modelo de negócios, é indispensável haver a retroalimentação e acompanhamento dos critérios necessários para o desempenho da ferramenta gerencial no âmbito institucional, resgatando da mesma forma os conceitos e contextos da Administração Estratégica na Empresa.

Outra forma mais simples de uso cotidiano de gerenciamento das empresas nascentes é a metodologia *Scrum*, que, por meio de uma linguagem mais assimilável e pragmática viabiliza uma rápida solução dos problemas inerentes a sistemas e processos. Trata-se de reuniões diárias ou semanais, de poucos minutos para verificar o andamento das pendências, apontadas inicialmente, como metas e objetivos a serem atingidos. O compromisso de todos da equipe com os resultados é essencial para o uso e bom êxito dessa metodologia. Bissi, pondera que a metodologia:

*Scrum* aplica-se a projetos, cujo principal objetivo é conseguir uma avaliação correta do ambiente em evolução, adaptando-se constantemente ao “caos” de interesses e necessidades, indicado e utilizado para o desenvolvimento de softwares em ambientes complexos, onde os requisitos mudam com certa frequência, sendo o caminho utilizado para aumentar a produtividade nesses tipo de sistemas, (BISSI 2007 p.03).

Essa metodologia se destina a atuar no desenvolvimento do empenho e produtividade, além de atuar na evolução dos resultados e interação da equipe mediante as reuniões que mensuram o status da equipe. Bissi, (2007, p. 6) conclui acerca dessa metodologia de desenvolvimento ágil que: “qualquer metodologia de processo pode utilizar a filosofia do *Scrum* para garantir boas práticas sobre o processo”. Tal metodologia bem orchestra o Plano de Ações necessário para o cumprimento de tarefas das empresas nascentes.

## 2.8 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES MARKETING PARA O CLIENTE

O Marketing rege as diretrizes de atuação da empresa junto ao mercado, bem como relacionamento junto ao cliente, “seduzindo” o cliente e fidelizando-os aos seus produtos mediante o diferencial agregado. Administra o relacionamento com o cliente e a qualidade do atendimento ao cliente, receptividade dos produtos e serviços.

Contextualizando, Kotler e Keller (2006), conceituam que a Administração do Marketing é a arte, e a ciência da escolha de mercados alvos, bem como, da captação, manutenção e fidelização de clientes, mediante a criação, a entrega e a comunicação de um valor superior ao cliente.

Nesse aspecto, compete ao gestor estar atento ao processo dinâmico que caracteriza o ambiente e avaliar de que forma os planos elaborados necessitam de ajustes. Caso contrário, a longevidade organizacional pode ser ameaçada.

As empresas existem para atender aos clientes e o desafio diário do gestor é entender o que é valor para o cliente, JACOBSEN *et al.* (2006).

Pereira, (2010) defende que a empresa não serve para efetivar vendas, mas para construir relacionamentos.

Ademais, Kotler e Keller (2006), asseguram que o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda, conhecendo e entendendo o cliente tão bem, que o produto ou o serviço será adequado a ele e não haja esforço para a venda. Acrescentam que o Marketing estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.

Ainda, alocando-se os esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo, desenvolvendo ofertas vitoriosas para cada segmento-alvo, avaliando continuamente idéias para novos produtos e para serviços, bem como, estimulando todos os departamentos e funcionários da empresa a serem centrados no cliente.

Dessa forma, o marketing desenvolve um relacionamento com o cliente inserindo necessidades declaradas, necessidades reais, necessidades não declaradas, necessidades de ‘algo mais’ e necessidades secretas (KOTLER E KELLER, 2006, p. 22).



Um aconselhamento mercadológico para as empresas é não enfatizar na fabricação e venda, mas sim na seqüência: criação e entrega de valor. Conferem, Kotler e Keller:

Um ingrediente – chave do processo de administração do marketing são estratégias e planos criativos e criteriosos que possam guiar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia de marketing certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia, mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente. A estratégia de marketing requer igualmente um entendimento claro de como o marketing funciona KOTLER E KELLER (2006 p. 34).

Aos gestores estratégicos do Marketing, compete entender, compreender e traduzir mediante produtos e serviços por quais valores estão os clientes dispostos a pagar, o que interfere em suas decisões, quais são suas atitudes públicas e suas aparências, sendo, portanto, indispensável desenvolver um relacionamento com o cliente.

## **2.9 ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE EMPRESAS NASCENTES**

Entende-se por empresas nascentes<sup>4</sup>, até o terceiro ano e meio, ou seja quarenta e dois meses, de suas existências. Nesta fase inicial estas empresas requerem investimentos e, ainda assim, “metade das empresas investidas pode não sobreviver até o quinto ano de vida”, conforme alerta Binder (2010), período em que geralmente o empreendimento perpassa todas as crises administrativo-financeiras, fato que culmina na falência de grande parte.

As Empresas Nascentes Incubadas<sup>5</sup> - residentes – em processo de incubação, trata-se de empresas amparadas por uma instituição que fazem pontes com a academia, na solução de pesquisas orientadas concernentes à inovação que possuem, com a sociedade e mercado, introduzindo os produtos, e trabalhando as

---

<sup>4</sup> Considera-se empresa nascente até 42 meses ou 3,5 anos de existência (Global Entrepreneurship Monitor – GEM).

<sup>5</sup> Empresas incubadas (nos processo e ambiência de incubação – residentes no CDT-UnB) ou nascentes (contexto incubação)

empresas mercadologicamente para que estas tenham melhores indicativos em receitas e maior competitividade junto aos concorrentes.

Nessas incubadoras apoiadoras, os gestores das empresas incubadas nascentes conferem além de oficinas que os qualificarão como líderes, comunicadores, gestores de suas empresas e de suas patentes, negociadores, estrategistas, benefícios outros, os quais são disponibilizados conforme a necessidade de cada especificidade, que são tantas afetas às empresas de modalidade Empresas de Base Tecnológicas – EBT's.

Outros benefícios a serem citados, são relativos aos conselhos de como se comportar diante dos investidores, quando precisam avançar e como avançar, especialmente nestes dois últimos aspectos concretiza-se a aplicação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico.

É, de todo, um processo análogo ao da faculdade, tanto que as empresas que passam por todos os estágios recebem honrosamente a nomenclatura de “Graduadas”.

Quando pré incubadas, primeiro estágio de empresa em processo de incubação, com a duração de até um ano amparada por ambiente acadêmico, estas empresas entrantes (enquanto candidatas a uma vaga dentro da incubadora) passam por bancas avaliadoras da inovação com especialistas na inovação para validar cada proposta apresentada.

Uma vez pré-incubadas, passarão pelo processo e ambiência de pré-incubação pelo período de até um ano, os empreendedores passarão pelo perfilamento do empreendedor, e os empreendimentos passarão por desenvolvimento do produto/serviço/processo de produção. Vale o investimento nesta fase inicial da empresa, visto que, o maior índice de mortalidade da empresa, é neste primeiro ano existencial, conforme pesquisa validada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, (2004).

Logo, na pré incubação, no período do primeiro ano é o momento de aparar-se as arestas. Entende-se por conflitos e acertos mercadológicos para o produto, desenvolvimento da equipe, relacionamento entre os sócios.

Em referência às Empresas Nascentes Incubadas – Base Tecnológica – EBT's salienta-se que, na maioria dos casos, a incubadora que abriga as empresas nascentes é da modalidade Base Tecnológica, diante deste fato, faz-se necessário abordarmos acerca desta modalidade, por ser uma tipificação de empreendimento

mais voltado para a tecnologia, com técnicas de gerenciamento um pouco diferente das empresas tradicionais, demandam maior retorno em menor prazo.

Recorrendo à literatura, onde Morais, nos apresenta esta modalidade:

[...] As EBT's estão tradicionalmente presentes nos setores de informática, mecânica de precisão, biotecnologia, química fina, novos materiais, telecomunicações, enfim, nos setores que apresentam maior velocidade no seu ciclo de inovação MORAIS (1998 p. 15).

Valendo-se da apresentação desta modalidade de empresas incubadas, que são formadas pelas empresas de base tecnológica, abarcam as áreas de biotecnologia, geoprocessamento, telemedicina, tecnologia de informação e comunicação (TIC), nanotecnologia, ciências da saúde e farmacologia, tecnologias ambientais, fontes renováveis de energia e biocombustíveis, desenvolvimento de jogos, ou seja, verifica-se o caráter inovador em todas estas áreas abrangentes, sejam no processo, no produto ou nos serviços. Empresas destas áreas são basicamente o nicho das empresas incubadas residentes no CDT-UnB, pertencentes ao contexto do processo de incubação, e, também fazem parte da abordagem deste estudo, dessa forma, são representadas nesta pesquisa.

Para o contexto incubação, que é uma etapa após a pré-incubação, onde há maior expediente com vistas à maturação do produto/serviço/processo de produção. Para esta etapa as empresas, maioria pré-incubadas, submetem-se à banca avaliadora, composta por especialistas nas áreas: mercadológica, técnica, financeira e investidores, que verificarão se houve algum desenvolvimento do produto durante o período da pré-incubação.

Este é um período mais longo que dura de dois a quatro anos em média, dependendo da administração da incubadora que pertençam as empresas incubadas.

O processo de incubação enquanto empresa incubada é o período em que a empresa vai se desenvolver efetivamente, antes, desenvolvimento gerencial, agora, terá de gerar resultados, receitas, mostrar-se ao mercado e aos investidores, é como a fase do bebê aprendendo a andar, onde a incubadora segura na mão da empresa e a faz andar com as próprias pernas, analogamente, ao que os pais fazem por seus filhos.

A partir das incubadoras, especificamente da modalidade base tecnológica provêm os organismos de maior porte, como os parques tecnológicos e científicos, portos digitais, ou ainda, os condomínios tecnológicos que são as empresas que passaram pelos processos de incubação, e mantêm-se junto à matriz (incubadora).

É um modelo proveniente do Vale do Silício – Califórnia - EUA, local onde foram gestadas empresas com o objetivo de gerar inovações científicas e tecnológicas, desde meados dos anos sessenta, projetado no mundo pela famigerada globalização. Daqueles tempos até dias atuais, empresários querem visitar e estar no local de empresas tão famosas como a Microsoft, HP, Apple Inc, Google, Facebook, Intel, Oracle, Yahoo, entre outras.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

No relativo aos métodos e técnicas de pesquisa, de acordo com os objetivos ora postos, este trabalho deriva de uma temática que o abrange, como sendo, uma pesquisa aplicada, vez que não visa descobrir uma teoria, pois está fundamentado em uma aplicação teórica já organizada.

Assim descreve Zanella (2006, p. 19) que “método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação, é o procedimento geral, o caminho percorrido em uma investigação”.

Ainda, conforme sintetiza Matias-Pereira (2006), de que metodologia é:

[...] A lógica do procedimento científico e tem um caráter normativo que se diferencia claramente da teoria (substantiva). Mas os instrumentos e procedimentos usados na investigação sociológica devem satisfazer aos critérios metodológicos pressupondo logicamente uma teoria substantiva, na prática é difícil separar teoria e método, visto que uma investigação desprovida de premissas teóricas não é somente infrutífera como impossível, (MATIAS-PEREIRA 2006, p.28, com adaptações).

Logo, em consonância aos preceitos metodológicos aportados pelos cientistas, o presente estudo está fundamentado por pesquisas bibliográficas originadas principalmente por livros, artigos científicos e sítios, em conformidade aos objetos da pesquisa em questão, caracterizando-se descritivo.

É tipificado descritivo, uma vez que compete a esta conhecer a realidade epigrafada mediante o estudo das peculiaridades, no intuito de conhecer suas particularidades, seus impasses e problemas.

Ainda, sob a égide teórico-metodológica, Neves (1996) apresenta que:

[...] a pesquisa social tem sido marcada fortemente por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenômenos”; “nos últimos anos ganhou espaço em áreas como Psicologia, Educação e a Administração de Empresas, mediante, também, o **estudo de caso**, (NEVES, 1996, p.1).

Dessa forma, baseado na literatura científica, o presente estudo de caso, é uma pesquisa social descritiva e fundamentada por pesquisas bibliográficas.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA

O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - CDT - UnB, foi criado em 1986, como uma unidade descentralizada da Universidade, com o objetivo de apoiar as iniciativas de inovação, pesquisa e desenvolvimento no âmbito do empreendedorismo por meio da relação universidade, governo, empresa e sociedade, trazendo fortalecimento econômico e social para a região do Distrito Federal. O Edifício CDT está localizado no campus Darcy Ribeiro – Asa Norte, Brasília/DF.

O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília- CDT/UnB,<sup>6</sup> é um grande incentivador da inovação tecnológica no Brasil e apóia a pesquisa e o desenvolvimento do empreendedorismo, além de fortalecer os laços existentes entre a Sociedade, Empresas e o Governo. As atividades do CDT são estabelecidas a partir de quatro eixos de atuação: Ensino, Pesquisa e Difusão do Empreendedorismo; Transferência e Comercialização de Tecnologias; Desenvolvimento Empresarial e Cooperação institucional: Universidade, Empresa, Governo e Sociedade.

O CDT é gestor do Parque Científico e Tecnológico da UnB, ambiente adequado ao desenvolvimento de tecnologias e geração de conhecimento, produtos e serviços tecnológicos para atender ao mercado em parceria com empresas públicas e privadas, sejam elas nacionais ou internacionais, de maneira sustentável, visando ao desenvolvimento socioeconômico e ao fortalecimento das estruturas de PD&I no país.

Além de ser uma instituição que apóia projetos que beneficiam diretamente a população com ações relacionadas à tecnologia, empreendedorismo, inovação, associativismo e cooperativismo, o CDT-UnB é responsável pelo desenvolvimento econômico e consolidação de negócios, gerando trabalho, renda e sustentabilidade.

#### **MISSÃO<sup>7</sup>:**

Apoiar e promover o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o empreendedorismo em âmbito nacional, por meio da integração entre

---

<sup>6</sup> Acesso no sítio do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, disponível em: [cdt.unb.br](http://cdt.unb.br) . acesso em 21/09/2011.

<sup>7</sup> Acesso no sítio do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, disponível em: [cdt.unb.br](http://cdt.unb.br) . acesso em 21/09/2011.

a universidade, as empresas e a sociedade em geral, contribuindo para o crescimento econômico e social.

**VISÃO:**

Ser o Centro de excelência no apoio à gestão da inovação tecnológica, transferência de tecnologia e estímulo ao empreendedorismo.

O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT-UnB iniciou as atividades da primeira incubadora de empresas em uma universidade federal no Brasil a abrigar empresas incubadas, também chamadas residentes, dentro de um campus universitário.

Desde 1989, com a criação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - EBT, já foram mais de sessenta empresas graduadas das quais 80% são casos de sucesso mesmo com o passar dos anos.

Estes dados são da Incubadora de Empresas na modalidade Base Tecnológica –EBT , que, com a Incubadora Social e Solidária, e, Incubadora de Arte e Cultura, compõem a Multincubadora de Empresas do CDT-UnB, pelo organograma institucional, situado no eixo de Desenvolvimento Empresarial, tendo o objetivo de estimular a criação e o desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

Ainda, conforme abordado no parágrafo anterior, relativo ao eixo de Desenvolvimento Empresarial, abrange a modalidade de apoio *Hotel de Projetos*, criado em 1998, com o objetivo de oportunizar aos empreendedores estarem iniciando suas atividades empresariais mesmo antes de formalizar uma empresa.

São submetidas propostas/projetos em fase intermediária, ou seja, em condições de viabilidade exequíveis. Empreendimentos inovadores quais sejam: processos serviços ou produtos, esta inovação será validada por um especialista técnico da área. Uma vez ingressos no programa de apoio *Hotel de Projetos* (pré-incubação), passarão por processos de melhoramento na respectiva inovação, como também no seu perfil empreendedor, com cursos direcionados nos critérios de postura ante sua inovação, gestão administrativo-gerencial e liderança.

Para a etapa do processo de incubação (residente) – empresas de base tecnológica, já terão de estar formalizadas, será oferecidos cursos e consultorias com vista encorajamento ante o mercado e capitalização de receitas e

sustentabilidade, mediante a implantação e acompanhamento de planejamento estratégico, modelagem do negócio e plano de ações.

A incubadora de empresas atualmente abriga seis empresas residentes, na modalidade - base tecnológica, havendo graduado outras seis, em dezembro de 2011. A graduação ocorre quando a empresa está preparada para enfrentar o campo mercadológico, no CDT - UnB, após três anos em processo de incubação (residente).

O *Hotel de Projetos* é um espaço que abriga empresas pré-incubadas, pelo período de até um ano, é o primeiro passo dentro da Incubadora EBT. Atualmente com 14 empresas pré-incubadas.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

No propósito de observar a taxa de adesão ao Planejamento Estratégico por parte dos empreendimentos nascentes como importante ferramenta para gestão dos seus negócios, foram entrevistados colaboradores, sócios e gestores estratégicos – os quais participam das decisões estratégicas das empresas, relacionados às empresas incubadas e às empresas graduadas, àquelas que, considera-se, já terem passado pela aplicação e implementação do planejamento estratégico.

O objetivo de realizar a entrevista com colaboradores, gestores e sócios destas empresas é pelo fato de apresentarem além do caráter de inovação indispensável para a categoria da incubação pela modalidade base tecnológica, há uma superação evidenciada destas empresas ante o mercado, dessa forma, foram muito colaborativas para com os dados do presente estudo.

São seis empresas incubadas, atualmente, e, foram entrevistados oito gestores, todos tomadores de decisão junto à empresa, com opiniões relevantes no contexto empresarial da população ora apresentada.



### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa foi concretizada por meio da aplicação de entrevistas elencada por questões basilares que permeiem a aplicação e benefícios advindos da aplicação das metodologias relacionadas à administração estratégica, e, em especial ao planejamento estratégico.

O planejamento da entrevista relativamente estruturada conforme demonstrado nos Apêndices 1 e 2 foi apresentado aos empresários de forma clara, focada, e interessada no pronunciamento dos participantes amostrais.

O roteiro de perguntas foi utilizado visando a solução do problema da pesquisa, em conformidade com o levantamento dos indicadores oriundas da mesma, com vistas a alimentar o presente estudo.

O mesmo foi formatado para ser realizado junto aos empresários e gestores das empresas incubadas CDT-UnB (Apêndice 1), e, foi preparado com base nos tópicos-chaves, tendo por subsídios, embasamentos teóricos, conforme demonstrado abaixo, no Quadro 1, que apresenta o assunto e o embasamento teórico, para a elaboração do roteiro da entrevista aplicada aos empresários e gestores tomadores de decisão das empresas incubadas CDT – UnB, Conforme **Quadro 1** abaixo:

| <b>ASSUNTO</b>                                      | <b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b>                 |
|---|--|
| Planejamento Estratégico formalizado                | PEREIRA (2010); CHIAVENATO E SAPIRO (2003) |
| Planejamento estratégico                            | PEREIRA (2010)                             |
| Definição dos Processos do Planejamento Estratégico | CHIAVENATO E SAPIRO (2003)                 |

**Quadro 1:** assuntos orientadores para a confecção do roteiro para a entrevista realizada junto aos empresários responsáveis pela gestão das empresas incubadas (em processo de incubação no CDT-UnB. Elaborado pelo autor.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A efetivação do presente estudo ocorreu-se com a prévia anuência dos Coordenadores da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, fato que possibilitou também a elaboração e aplicação da entrevista.

A pesquisa dos resultados originados pelos gestores entrevistados partiu dos pressupostos de sucesso, para verificar se as empresas que passaram pelo processo de incubação estão aplicando o planejamento estratégico e suas instrumentalidades administrativo-estratégicas.

Foram agendadas as entrevistas individuais, em dias e horários diferenciados, num total de oito empresas participantes de um universo de doze empresas, as entrevistas ocorreram nos dias 25, 26, 27 e 28 de junho de 2012. Em horários diferenciados nos dois turnos, de acordo com a disponibilidade dos empresários, para as quais haverá o segredo de suas confidências e de sua identidade, conforme aconselha BONI e QUARESMA (2005).

As entrevistas foram aplicadas com a duração de 20 a 25 minutos, de acordo com a agenda dos empresários, no total foram oito entrevistados, representando suas respectivas empresas, totalizando, em oito empresas representantes do resultado, de um universo de doze empresas conforme dito, entre incubadas e graduadas recentes (dezembro 2011), o que converge em consideráveis constatações advindas pelo coeficiente da análise a partir dos dados coletados.

As entrevistas foram direcionadas por um conjunto de perguntas relacionadas anteriormente. Ao término de cada entrevista o entrevistado foi indagado se havia algo a acrescentar, como nada mais foi dito, encerrou-se a mesma, agradecendo pela colaboração, atenção e tempo disposto para tal, pelo que o entrevistado respondeu que foi uma satisfação, e que estaria a disposição.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa relacionadas às entrevistas realizadas junto aos empresários, que são gestores estratégicos das empresas em processo de incubação no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico CDT-UnB.

Assim, foram entrevistados oito (8) empresários, na faixa etária de 26 e 36 anos de idade, todos participantes dos processos decisórios e estratégicos das empresa.

Foram analisadas as respostas de cada entrevistado e comparados com as teorias científicas vigentes, conforme o referencial teórico relacionado nesta pesquisa; de onde se observa que há dificuldade em aplicar o planejamento estratégico formalizado na empresa, mediante o “Plano Estratégico” (Fontes Filho, 2011), e, constatou-se que há a sistematização do Plano de Ações, em que, são verificadas a aplicabilidade de estratégias no gerenciamento empresarial.

Fato que, por se tratar de empresas nascentes com menos de dois anos de formalização junto à Junta Comercial, é esperado, e teorizado por Pereira (2010), ao citar que nenhuma organização deixa de ter uma estratégia, e que, a mesma pode não estar formalizada, mas sempre haverá:

(...) Certa ou não; coerente ou não, mas existe. De fato, o planejamento estratégico está presente no cotidiano das empresas, seja por meio formalizado ou por vias informais, (PEREIRA 2010, p. 123).

Logo, no que tangencia o problema da pesquisa foi observado que as empresas incubadas, por se tratarem de empresas nascentes, com menos de dois anos de formalização junto à Junta Comercial e órgãos governamentais, nesta via, há paridade com a teoria científica no viés da aplicabilidade da estratégia como ferramenta gerencial, especialmente no que remete ao plano de ações para cumprimento dos objetivos de pequena abrangência, relacionados às empresas nascentes, no processo e ambiência de incubação (residentes) no CDT-UnB.

## 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os empresários participantes desta pesquisa são gestores que dispõem de total controle gerencial e estratégico de suas respectivas empresas, sabem do peso de uma decisão, em que ela possivelmente acarretará.

Possuem também poderes de decisão junto às empresas, trata-se de sócios cujas decisões além de interferirem nos processos gerenciais, são de suma importância às suas respectivas empresas.

Seguem-se as perguntas pronunciadas aos entrevistados com o resumo das respostas obtidas, logo adiante.

As perguntas das entrevistas foram conduzidas à luz da teoria científica concernente ao planejamento estratégico e seus desdobramentos, cujas abordagens encontram-se inseridas nesta pesquisa, semânticas que teceram as respostas advindas destas, e, também aos comentários emergentes no conjunto de respostas pronunciadas.

Em se tratando de empresas que compõem a mesma ambiência de processo de incubação, num ambiente protegido e apoiador, que é a incubadora de empresas, as respostas, conforme o esperado, tiveram semelhanças entre si.

Sabe-se que o planejamento estratégico formalizado, ou seja, plano estratégico, é elencado pelos processos do planejamento estratégico, bem como a intenção estratégica da empresa, mas como o próprio nome sugere é rígido, e, demanda de conceitos científicos do planejamento estratégico e da própria empresa para praticá-lo. Nesse âmbito, a empresa nascente dificilmente estará apta para aplicar um plano estratégico podendo se valer de metodologias mais rápidas e simples como o Modelo de Negócios, por exemplo.

Conforme esta abordagem, seguimos à pergunta número 1 - A empresa possui um planejamento estratégico formalizado?

Todos os oito entrevistados responderam que não, devido justamente à complexidade teórica ou não compreensão de alguns aspectos metodológicos, ou falta de conhecimento científico sobre conceitos específicos do planejamento estratégico.

Seguindo à teoria, apontada por Pereira:

(...) Certa ou não; coerente ou não, mas existe. De fato, o planejamento estratégico está presente no cotidiano das empresas, seja por meio formalizado ou por vias informais, (PEREIRA 2010, p. 123).

É certo que a empresa possua uma metodologia de planejamento estratégico, pode ser certo, ou não, mas existe, esta abordagem dirimiu a segunda pergunta feita aos entrevistados desta pesquisa - Você considera que a metodologia do planejamento estratégico aplicado na sua empresa gera resultados eficientes?

Cinco responderam que sim, e três responderam que não.

À pedido, os que responderam “sim” especificaram o tipo de metodologia aplicada.

Sim: Plano de Ações, reuniões semanais, Existe a progressão nos resultados, à contento

Aqueles que responderam “não” especificaram o porquê da negativa.

Não: melhorar em alguns aspectos.

Partindo das ferramentas gerenciais que os gestores utilizam para o acompanhamento, conforme Bissi (2007, p. 03) ao descrever o *Scrum*, que é uma metodologia de gerenciamento simples com excelentes resultados “A ferramenta metodológica gerencial *Scrum* assume-se como uma metodologia extremamente ágil e flexível, podendo ser aplicado no gerenciamento de qualquer atividade complexa. Indagamos aos entrevistados a terceira pergunta

-Há o acompanhamento do planejamento estratégico mediante plano de ações ?

Todos responderam que possuem a metodologia de planejamento. Quatro empresas mediante plano de ações, e ferramentas gerenciais de simples aplicabilidade. À exemplo, o *Scrum*, que é uma ferramenta de gerenciamento utilizada para projetos, para gerenciamento de escopos, com reuniões semanais. Três empresas responderam à entrevista que possuem a metodologia de planejamento mediante a utilização de agendas e planilhas simples

Uma vez que possuem a metodologia de planejamento, a próxima pergunta, de número 4 foi indagar se: A empresa alcança os objetivos e metas traçados? Todas responderam que sim. Com vistas a melhorar os resultados que têm obtido.

Já que Pereira elucida que:

“Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões” (PEREIRA 2010, p. 46).

A quinta pergunta aos entrevistados foi referente aos - resultados a partir do planejamento estratégico estão sendo satisfatórios?

Os oitos entrevistados responderam que sim. Mediante plano de ações como ferramenta de gerenciamento como o *Scrum* ou, metodologias gerenciais parecidas.

Ainda, referente à intenção estratégica, remeteu-se aos entrevistados a sexta pergunta indagando-se referente aos conceitos do processo do planejamento estratégico, a saber: declaração de valores, missão (razão de ser da empresa), visão (onde a empresa pretende chegar) objetivos, metas, formulou-se a seguinte indagação: A missão, visão, valores e negócios já estão definidos a na sua empresa?

Seis gestores responderam que sim, todos estes tópicos já estão definidos na empresa e dois gestores responderam que não, ainda, as que não possuem interessam em estar desenvolvendo estes tópicos básicos do processo basilar de planejamento estratégico.

Em complementação à indagação, continuada para os entrevistados que responderam positivamente à questão anterior, segue-se a pergunta número 7 - Quais estão?

Todos os seis gestores que responderam “sim”, confirmam que as empresas já possuem definição para todos os tópicos básicos do Planejamento Estratégico – identidade da empresa / intenção estratégica: Missão, Visão, Valores e Definição de Negócio das empresas.

Em justaposição, segue a pergunta número 8, indagando aos oito entrevistados se estão de acordo com a realidade da empresa?

Todos os oito entrevistados respondem que as respectivas empresas possuem os tópicos basilares referentes à identidade/ intenção estratégica da empresa, de acordo harmonicamente ao que as respectivas empresas se propõem a protagonizar mercadologicamente, mediante a opinião dos sócios.

Seqüencialmente, à pergunta nona indaga-se aos oito entrevistados se - Os colaboradores entendem e praticam a missão da empresa?

Oito entrevistados responderam que “Sim”. Podem não saber de cór ainda, mas entendem e praticam de acordo com o apregoado pelas respectivas empresas.

À décima pergunta, indagou-se se o que entrevistado considera, conforme segue-se - Você considera que há falhas no Planejamento Estratégico de sua empresa?

Pelo que todos entrevistados, responderam que não, e, que a metodologia do Planejamento estratégico tem contribuído positivamente na geração dos resultados.

A décima primeira, e, derradeira pergunta indaga- De que maneira estas falhas estão afetando o resultado? Descrever.

Seis entrevistados, representando cinco empresas, responderam que não há falhas que alterem o resultado e, que o planejamento estratégico – metodologia utilizada está atendendo à demanda atual. Contudo o planejamento estratégico e suas teorias estratégicas como ferramenta de apoio gerencial são muito bem vindas ao cotidiano de suas empresas.

Dois entrevistados representando uma das empresas, disseram que as falhas que por ventura ocorreram não chegaram a afetar os resultados.

Todas as seis empresas possuem geração de receitas e sustentabilidade.

Todos os oito entrevistados querem aprender mais para aplicar melhor as teorias científicas da administração estratégica e planejamento estratégico.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando a dificuldade em se implantar o planejamento estratégico formalizado e suas prerrogativas no universo tangenciado pelas empresas nascentes incubadas, há de se esperar incompletudes, lacunas e percalços.

Constatou-se o resultado deste estudo de caso mediante entrevistas realizadas com oito empresários, na faixa etária de 26 e 36 anos de idade, todos participantes dos processos decisórios e estratégicos das empresas.

Foram analisadas as respostas de cada entrevistado e comparados com as teorias científicas vigentes, conforme o referencial teórico relacionado nesta pesquisa; de onde se observa que há dificuldade em aplicar o planejamento estratégico formalizado na empresa, mediante o “Plano Estratégico”.

Entretanto, constatou-se que há a sistematização do Plano de Ações, em que, são verificadas a aplicabilidade das estratégias no gerenciamento empresarial.

Nesse contexto, as empresas incubadas do CDT-UnB, lidam muito bem com as abordagens estratégicas atreladas à gestão corporativa, até possuem seu formato de planejamento estratégico mediante outras ferramentas, o que não exclui o interesse em estarem aprimorando os conhecimentos no aporte às teorias científicas que conduzem ao melhoramento dos resultados gerenciais, conforme descritos nesta pesquisa.

Remontando o objetivo geral da pesquisa, a mesma realizou análise junto às empresas no processo e ambiência de incubação no CDT-UnB, e constatou que as abrangências estratégicas como ferramenta gerencial, vêm sendo aplicadas, inclusive todas as empresas possuem a identidade estratégica a saber os tópicos chave do plano estratégico que são: Missão, Visão, Valores e Negócio, concernentes à identidade da empresa, enunciadas na teoria científica do planejamento estratégico como “Intenções Estratégicas”.

Quanto aos objetivos específicos, observa-se também que os mesmos foram devidamente tangenciados na pesquisa ora disposta, apresentando os conceitos de estratégia relacionados à administração gerencial e ao planejamento estratégico.



Em vista da resposta ao objetivo desta pesquisa, o mesmo foi atendido, com base nos resultados obtidos a partir das entrevistas, foi possível evidenciar duas vertentes.

A primeira de que as empresas incubadas aplicam o planejamento estratégico e suas abordagens estratégicas no gerenciamento cotidiano da empresa. A segunda de que há dificuldade em assimilar a teoria científica atrelada ao planejamento estratégico bem como no que concerne à aplicação do planejamento estratégico formalizado, ou seja, o “plano estratégico”.

Dessa forma, no concernente a dificuldade por parte dos empreendimentos nascentes em processo e ambiência de incubação, não há dificuldade quanto à utilização do planejamento estratégico e conceitos estratégicos relacionados ao gerenciamento empresarial, uma vez que já dispõem de uma organização gerencial que atende a demanda da empresa em fase inicial, que se encontram.

Por fim, a recomendação desta pesquisa é que haja abordagens específicas por meio de palestras ou mesmo consultorias coletivas para a apresentação teórico científica do planejamento estratégico, com vista a formalização do mesmo mediante o plano estratégico que é a própria identidade valorativa no referente à própria intenção estratégica da empresa, e maior disseminação da cultura de simplificar o “mantra” da Missão, Visão, Valores e Negócio da empresa, para melhor compreensão e fácil difusão da mesma entre os sócios e colaboradores, não somente enquanto incubados, mas para toda a vida jurídica da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

- BENDER, A. **Personal Branding- Construindo sua marca pessoal. 5ª Edição**, São Paulo: Integrare, 2009.
- BERMUDEZ, L.A. **Como nasce uma empresa de sucesso**, Caderno trabalho e formação profissional, Correio Braziliense, Brasília, 27 de maio de 2012.
- BINDER, R. **Plante uma empresa**. Isto é Dinheiro, agosto, 2010, disponível em <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/26108\\_SEU+DINHEIRO+PODE+VIRAR+S EMENTE](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/26108_SEU+DINHEIRO+PODE+VIRAR+S EMENTE)>, acesso em: 18 de maio de 2012.
- BISSI, W. **SCRUM – Metodologia de Desenvolvimento Ágil**. Campo Digital, Campo Mourão, v.2, nº 1 p. 3-6 Jan/Jun 2007.
- BIZZOTTO, C.E.N. **Plano de Negócios para empreendimentos Inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BONI, V; QUARESMA S.J., **Aprendendo a Entrevistar** Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v.2,nº1(3) janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- BUSCAGLIA, L. **Amor**. Rio de Janeiro: Record, 1972.
- CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T., **Estratégia, Administração Estratégica, e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, nº1, janeiro/março 2003.
- CHIAVENATO, A.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. **The Portable MBA in Strategy, tradução de Afonso Celso da Cunha Serra**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FONTES-FILHO, J.R. **Estratégia e Planejamento Estratégico**. Brasília: IGEPP, 2011.
- GAJ, L.. **Administração estratégica: “O Estado da Arte”**, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo- USP, 1998.
- JACOBSEN, A. L.; JUNIOR, J. B. DA C.; NETO, L. M. **Administração (Introdução e teorias)**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

- KOTLER,P.;KELLER K.L. **Marketing Manegement, tradução de Mônica Rosenberg**, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos – 12ª Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J., **Metodologia Científica – Manual de Pesquisa Científica**, Brasília: FUB-FACE/UnB, 2006.
- MARSHALL JR, *et al.*: **Gestão da Qualidade**, 10ª Edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MORAIS, E.F.C. **Manual de Acompanhamento e Auto Avaliação de Incubadoras e Empresas Incubadas**. Brasília: Editora UnB, 1998.
- NIEDERAUER, M. **Como nasce uma empresa de sucesso, Caderno trabalho e formação profissional, p. 01 e 03** – Correio Braziliense, Brasília, 27 de maio de 2012. Correio Brasiliense, Brasília, 2012.
- NEVES, J.L. - **Pesquisa Qualitativa** – Características, Usos e Possibilidades, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nº 3, 2º Sem./1996, FEA-USP
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**, New Jersey: 2010.
- PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. Volume 1 - São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- PLONSKI, G. A. **Incubadoras de empresas: um motor de desenvolvimento**, CDT em Foco, Brasília, Edição nº 1/2012.
- ROCHA, A. **Do surgimento no cenário mundial à inserção no Brasil**, disponível em <http://www.allrox.com.br/wordpress/2011/01/3427/>, acesso em 14/06/2012.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração. Brasília: UnB, 2009.

## 7 APÊNDICES

### 7.1 Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

1) A empresa possui um planejamento estratégico formalizado?

( ) Sim. Especifique:

---

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

---

2) Você considera que a metodologia do planejamento estratégico aplicado na sua empresa gera resultados eficientes?

( ) Sim. Especifique:

---

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

---

3) Há o acompanhamento do planejamento estratégico mediante plano de ações ?

( ) Sim. Especifique, qual ( is):

---

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

---

4) A empresa alcança os objetivos e metas traçados?

( ) Sim. Especifique:

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

5) Os resultados a partir do planejamento estratégico estão sendo satisfatórios?

( ) Sim. Especifique:

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

6) A missão, visão, valores e negócios já estão definidos na sua empresa?

7) Quais estão?

---

8) Estão de acordo com a realidade da empresa?

---

9) Os colaboradores entendem e praticam a missão da empresa?

( ) Sim. Especifique:

---

---

( ) Não. Por quê?

---

---

10) Você considera que há falhas no PE de sua empresa?

( ) Sim.

Aonde? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não. Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11) De que maneira estas falhas estão afetando o resultado? Descrever.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo 1 – Quadro Canvas – Modelo de Negócio

