

**ESTUDO SOBRE A ANÁLISE AMBIENTAL DE AMEAÇAS DO PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS, E SEUS RESULTADOS APÓS 4 ANOS: O CASO DA IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORA TECNOLÓGICA NO INTERIOR DO PARANÁ NO ANO DE 2000**

Ivan de Souza Dutra<sup>1</sup>  
[ivan.sdutra@uol.com.br](mailto:ivan.sdutra@uol.com.br)

Alex Antônio Ferraresi<sup>2</sup>  
[fe rraresi@usp.br](mailto:fe rraresi@usp.br)

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>3</sup>  
[martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br)

Sílvio Aparecido Dos Santos<sup>4</sup>  
[sadsanto@usp.br](mailto:sadsanto@usp.br)

Data de submissão: 27/11/2006

Data de aprovação: 25/06/2007

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Professor da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO). Bolsista do CNPq para Doutorado em Administração

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

<sup>3</sup> Doutor em Administração. Professor Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP)

<sup>4</sup> Doutor em administração. Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP)

## **ESTUDO SOBRE A ANÁLISE AMBIENTAL DE AMEAÇAS DO PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS, E SEUS RESULTADOS APÓS 4 ANOS: O CASO DA IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORA TECNOLÓGICA NO INTERIOR DO PARANÁ NO ANO DE 2000**

### **RESUMO**

O principal objetivo deste estudo foi examinar a análise ambiental das ameaças identificadas no plano de ações estratégicas, que foi utilizado na implantação de uma incubadora de empreendimentos de base tecnológica (IEBT) em Guarapuava, no interior do Paraná, em 2000; e os resultados atingidos por essas ações nos anos seguintes, até 2004. Entrevistaram-se membros, dirigentes e ex-dirigentes da organização. Levantaram-se documentos da incubadora, periódicos, dados de censos, dados de governos, e utilizou-se da análise descritivo-interpretativa dos dados. Nos resultados observaram-se a eficácia de algumas ações estratégicas e a presença de alguns fatores estratégicos ambientais não identificados antes da criação da incubadora. Evidenciaram-se aspectos da identidade cultural e da realidade sócioeconômica da região. O planejamento estratégico serviu como ferramenta de organização, para instalação e controle, em que os dirigentes se preocuparam mais com as ações planejadas do que com a geração de estratégias emergentes do ambiente contingencial.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento Estratégico; Incubadora Tecnológica.

## **ESTUDIO SOBRE EL ANÁLISIS AMBIENTAL DE AMENAZAS DEL PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS Y SUS RESULTADOS AL CABO DE 4 AÑOS: EL CASO DE LA IMPLANTACIÓN DE INCUBADORA TECNOLÓGICA EN EL INTERIOR DE PARANÁ EN EL AÑO 2000**

### **RESUMEN**

El principal objetivo de este estudio fue examinar el análisis ambiental de las amenazas identificadas en el plan de acciones estratégicas que fue utilizado en la implantación de una incubadora de emprendimientos de base tecnológica (IEBT) en Guarapuava, en el interior de Paraná, en el año 2000, y los resultados alcanzados por esas acciones en los años siguientes, hasta 2004. Se realizaron entrevistas a miembros, dirigentes y ex-dirigentes de la organización. Se analizaron documentos de la incubadora, periódicos, datos de censos, datos de gobierno, y se utilizó el análisis descriptivo interpretativo de los datos. En los resultados se observó la eficacia de algunas acciones estratégicas y la presencia de algunos factores estratégicos ambientales no identificados antes de la creación de la incubadora. Se hicieron evidentes algunos aspectos de la identidad cultural y de la realidad socioeconómica de la región. El planeamiento estratégico sirvió como herramienta de organización, para instalación y control, en el que los dirigentes se preocuparon más con las acciones planeadas que con la generación de estrategias emergentes del ambiente contingencial.

Palabras clave: Estrategia; Planeamiento Estratégico; Incubadora Tecnológica.

## **STUDY OF ENVIRONMENTAL ANALYSIS OF THE THREATS OF THE PLAN OF STRATEGIC ACTIONS AND ITS RESULTS AFTER FOUR YEARS: A CASE STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF THE TECHNOLOGICAL INCUBATOR IN THE INTERIOR OF PARANÁ, IN 2000**

### **ABSTRACT**

The main objective of this study was to examine the environmental analysis of the threats identified in the plan of strategic actions used in the implementation of an incubator of technology based businesses (IEBT) in Guarapuava, in the state of Paraná, in 2000; and the results achieved by these actions in the subsequent years, up to 2004. Members, directors and former directors of the organization were interviewed. Documents of the incubator, journals, census data, and government data were investigated, and descriptive and interpretative analysis of the data was carried out. The results revealed the effectiveness of some strategic actions, and the presence of some strategic environmental factors that had not been identified before the incubator was created. Aspects of the cultural identity of the socioeconomic reality of the region were identified. The strategic plan served as a tool for organization, installation and control, in which the managers were more concerned with the actions planned than with managing emerging environmental strategies of a contingency nature.

Key words: Strategy, Strategic Planning, Technological Incubator.

### **1 INTRODUÇÃO**

Desde quando a administração de organizações ganhou uma preocupação científica, em fins do século XIX e início do século XX, uma diversidade de estudos e proposições se apresentou, de forma dialética ou não, resultando em sucessivas abordagens administrativas. Na década de 1970, com a crescente pressão pela competitividade, enfrentada por empresas em todo mundo, surgiram novos modelos empresariais que passaram a se preocupar mais com a estratégia. No mesmo período, no âmbito sócioeconômico, iniciaram-se algumas políticas de apoio e fomento ao Empreendedorismo principalmente na Europa (França, Inglaterra, Alemanha, dentre outros), em face de suas qualidades para impulsionar a revitalização social e econômica.

Em termos de aumento da competitividade empresarial, tal necessidade trouxe para as empresas a Administração Estratégica. O Planejamento Estratégico, como uma técnica para direcionar recursos e esforços, e, amplamente aplicada nas empresas, também foi difundida entre outros tipos de organizações, entre as quais as organizações de apoio sócioeconômico e outras afins, tais como as fomentadoras de novos negócios.

Um dos pontos importantes para o conhecimento científico é verificar os resultados de planejamentos estratégicos, utilizados como alternativa para a gestão da implantação de organizações como as incubadoras de empreendimentos de base tecnológica (IEBTs), que exige responsabilidade, recursos e assume um papel importante para a comunidade de uma região. E, assim, averiguar como o uso dessa tecnologia tem respondido aos fatores ou variáveis ambientais adequadamente, e, se seu desenvolvimento foi adequado para atender às necessidades para as quais foi colocado em curso.

Se considerado que o Brasil contou com o crescimento da instalação de incubadoras a partir de 1984, o Estado do Paraná seguiu o mesmo caminho, em grande parte, essas organizações foram implantadas a partir de planejamentos estratégicos. Face à

importância que atualmente se dá a elas, faz-se necessário estudar os fatores que impulsionam ou inibem os seus desempenhos. O modelo do planejamento estratégico de Almeida (2001) se apresenta como instrumento para essa finalidade, tal como aquele utilizado na administração de algumas incubadoras de empreendimentos tecnológicos brasileiros, ou em negócios nelas instalados, a exemplo da implantação de incubadora tecnológica em Guarapuava na região centro-sul do Paraná.

Assim, a partir do modelo citado e utilizando como suporte a abordagem Contingencial de Donaldson (1988), procurou-se neste estudo a concentração no entendimento da análise ambiental para as ações estratégicas, do plano estratégico de implantação da Incubadora Tecnológica de Guarapuava - INTEG em 2000. O objetivo principal foi examinar esse plano, particularmente a análise ambiental das ameaças, e em função destas, as ações realizadas e resultados atingidos durante o período entre 2000 e 2004.

A estrutura do trabalho está dividida em oito seções, sendo esta introdução a primeira delas. Na segunda seção, é apresentada a base teórica sobre o planejamento estratégico com vistas à análise ambiental para identificação de ameaças, além da literatura sobre incubadoras tecnológicas. A terceira seção contém o problema de questão e os objetivos, enquanto que a quarta seção contempla os procedimentos metodológicos. Na quinta seção apresentam-se o levantamento dos dados e informações, como os cenários para a região, históricos e dados de estratégia da incubadora com suas ameaças, da época que foi objeto da pesquisa. Os resultados e análise descritiva da pesquisa estão na sexta seção, sendo que a conclusão e as referências na sétima e oitava seção respectivamente.

## **2 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS**

### **2.1 O Planejamento Estratégico e a Análise Ambiental das Ameaças**

Para atender as finalidades do estudo, nesta seção procura-se discutir o planejamento estratégico como uma técnica de aplicação de conhecimentos para a Administração Estratégica. Discorrem-se elementos teóricos importantes utilizados para a pesquisa, fundamentados em um número restrito de autores especializados na temática, para não ampliar demasiadamente o escopo da investigação, em consideração às centenas de estudos existentes do campo.

A partir da década de 1970, difundiu-se a necessidade de diagnosticar o ambiente externo e interno das organizações, planejar e implantar decisões, quando também ocorreu surgimento da Administração Estratégica. Entre suas finalidades, procurava-se acomodar aspectos da competitividade e do empreendedorismo, em face das fases de planejamento, implantação e execução (ANSOFF *et al.*, 1981, p. 76-89).

Diante de tecnologias de gestão empresarial com princípios de organização, estruturação, planejamento, controle e coordenação, tais como “administração por objetivos”, técnicas de “qualidade de vida ativa”, “modelos de aprendizagem organizacional”, “tomada de decisão consensual”, “processo estruturado para tomada de decisões”, (MONTANA; CHARNOV, 2000), dentre outros, o planejamento estratégico é um processo que visa determinar estratégias para a gestão das organizações. Dessa maneira é visto na Administração Estratégica, como um planejamento sistêmico com objetivos e metas de longo prazo, com a alocação de recursos e prática de ações apropriadas para realizá-los (ALMEIDA, 2001; MINTZBERG, 2000; MONTANA; CHARNOV, 2000)

Com vista às diversas aplicações de planejamento estratégico, Almeida (2001) destaca que se trata de um processo dinâmico, que nunca termina e que serve para evitar

descontinuidades, auxiliando na racionalização da tomada de decisões com o desenvolvimento do pensamento estratégico. Para Montana e Charnov (2000), há composição de cinco etapas para a organização as quais: a) identificação do que poderia ser feito diante do ambiente; b) avaliação do que pode ser feito considerando seus recursos e competências; c) decidir o que se quer fazer em termos de visão de futuro; d) determinar o que deve ser feito no que concerne aos segmentos sociais que participa; e) compatibilizar capacidades, crenças e oportunidades pelas metas em um nível aceitável de riscos. Mintzberg *et al.* (2000, p. 45-48) sintetiza, dentre centenas de modelos existentes na literatura, os estágios que estão contidos a maioria deles: a) a fixação de objetivos; b) a auditoria externa; c) auditoria interna; d) a avaliação da estratégia; e) a operacionalização da estratégia.

Frente à intensificação da competitividade nos mercados evidenciada a partir da década de 80 no século XX, o referencial de planejamento estratégico vem evoluindo para uma aplicação mais ampla, para além do controle, na busca da melhoria na formulação de estratégias. Sobre tal referencial, Costa e Andrade (2005, p.1) consideraram que:

[...] “não significam que os modelos tradicionais de planejamento estratégico precisam ser abandonados, sinalizam apenas que precisam ser repensados, pois na prática não garantem geração de estratégia e sim apenas uma roupagem para o acompanhamento de indicadores”.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 58), também chamam a atenção para os problemas não-planejados, se observado que o planejamento requer, além da previsibilidade, a estabilidade durante a sua formação.

Sobre tais problemas, a abordagem contingencialista considera a importância do ambiente e busca entender como as organizações desempenham-se em condições variáveis para ambientes específicos. Entende que a estrutura organizacional adapta-se aos seus fatores contingenciais. Desse modo, o funcionamento empresarial está dependente da interface com o ambiente externo, ou seja, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais, conforme explica Donaldson, (1998).

Dos principais fatores contingenciais o autor apresenta a estratégia, o tamanho da empresa, nível de certeza das tarefas, o grau de especialização funcional, de mudança tecnológica e da inovação (no mercado). O planejamento estratégico se alinha, dessa maneira, com a proposta contingencial, pois considera a importância do ambiente, mas admite uma adaptação estratégica pela execução de ações a partir de um plano que contemple as mudanças de modo desejado.

Portanto, entre os desafios dos dias atuais no que se refere à tecnologia do planejamento estratégico, diante da constante necessidade de mudança, encontra-se o de como desmistificá-lo, torná-lo ágil e mais fácil de descrevê-lo. Diante de tais aspectos, verifica-se, no Brasil, a realização de planejamentos estratégicos em diversas organizações que trabalham em áreas empreendedoras.

A Policarbonatos do Brasil S.A. (sob nome comercial de Durolon®), por exemplo, que produz e comercializa resina de policarbonato, implantou desde 1995 um planejamento formalizado em documento com todas as etapas básicas levantadas por Mintzberg *et al.* (2000), conduzida por consultor externo e com os mesmos participantes até 1998. Costa e Andrade (2005, p. 16) analisaram se a adoção e execução daquele planejamento garantiram a formulação de estratégias para a empresa. Os autores concluíram que o instrumento não foi capaz de ser guia das decisões sobre o futuro do negócio, de obter vantagens competitivas e preparar para competir globalmente com visão de futuro e para novas oportunidades. Apesar disto, consideraram que os modelos de planejamento adotados

proporcionam alternativa válida de estruturação da gestão de empresa, por ter definido e sistematizado os objetivos estratégicos.

Em termos de organizações que geram empreendimentos, as incubadoras brasileiras têm vivenciado experiências de planejamento estratégico, especialmente em fases de implantação. Dentre vários exemplos está o desenvolvimento da incubadora de Guarulhos, investigada por Silva e Machado (2006), cuja estrutura de gestão se constituiu de um Conselho de Administração deliberativo e Gerência. Conforme os autores, no planejamento foram realizadas análises de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, e documentadas em um plano conforme modelos amplamente experimentados (ANSOFF *et al.*, 1981; ALMEIDA, 2001; MINTZBERG *et al.*, 2000; MONTANA; CHARNOV, 2003). E também verificaram que as ações dos atores tenderam a se distanciar dos modelos técnicos aplicados. A conclusão tem semelhança com aquela de Costa e Andrade (2005), ou seja, as ações estratégicas na implantação da incubadora também se distanciaram daquelas previstas em planejamento; mas, por outro lado, a adoção dessa ferramenta enfatizou a identidade estratégica da organização, e, foi essencial, para minimizar ações inoportunas e divergentes do propósito do empreendimento (SILVA; MACHADO, 2006, p.12).

Pode ser observado que, nos últimos 30 anos, o planejamento estratégico se desenvolveu e aumentou a abrangência de aplicação como tecnologia de gestão organizacional. Apesar da vasta literatura sobre modelos e aplicações de tais planejamentos, é importante analisar seus resultados ou sua eficácia diante do ambiente, e entender o equilíbrio entre a sua aplicação e as necessidades criativas e atemporais da formulação estratégica, que emergem nos ambientes. Para a administração de organizações peculiares como as incubadoras de negócios, particularmente aquelas com negócios de base tecnológica, essas contribuições se destacam pela sua natureza e necessidade, haja vista a recente história de suas existências.

No que diz respeito às diversas etapas nos modelos de planejamento, a análise ambiental estratégica se apresenta como uma das mais críticas, por trabalhar com informações muitas vezes insuficientes ou com variáveis que pouco o nada se pode fazer. De acordo com Almeida (2001) nesta etapa, visualizam-se as oportunidades e ameaças, para que a organização possa se adaptar ao ambiente, sendo que, realizam-se análises em relação ao futuro concentradas em longo prazo. O autor observou, portanto, o caráter impreciso existente nessas análises.

A incerteza do futuro, no que se refere à análise ambiental das oportunidades e ameaças, denota uma natureza intangível, sendo que os estudos de suas eficácias e resultados podem trazer contribuições relevantes para a gestão das organizações. Assim, buscou-se uma discussão sobre a análise ambiental, concentrando-se nas ameaças como um recorte deste estudo, a fim investigá-las como fator crítico do planejamento; ainda que não se possa esquecer dos demais fatores contingenciais e/ou entender o ambiente de modo sistêmico.

Ao expor as bases do planejamento estratégico como uma das escolas deste pensamento, Mintzberg *et al.* (2000, p. 45) destacou que na avaliação das condições externas das organizações, as previsões futuras constituem-se do elemento mais importante e foi dessa maneira que se popularizou a construção de cenários, que visualizava estados alternativos de situações no futuro.

No exemplo da empresa Policarbonatos do Brasil S.A., Costa e Andrade (2005, p. 10) descrevem que a análise do ambiente externo (assim como do interno) foi bem detalhada e [...] “baseou-se em fatores determinantes de competitividade tal como identificados por Porter (1982)” [...]. Na análise da incubadora de Guarulhos, Silva e Andrade (2006, p. 11-12) destacaram nas ameaças o levantamento de aspectos relacionados à localização (deterioração de uso e mudança política), infraestrutura

(dificuldades de investimentos), parcerias (diminuição da cooperação), modelo de gestão (estrutura organizacional pouco ativa na comunidade) e serviços (estagnação e problemas de padrões de qualidade).

Almeida (2001) apresenta um modelo para o Planejamento Estratégico que propõe a análise ambiental a partir da segmentação do ambiente. Esta metodologia identifica quatro segmentos ambientais, conforme pode ser observado no Quadro 1.

#### QUADRO 1 – SEGMENTAÇÃO AMBIENTAL

Segmento Ambiental	Variáveis Ambientais	Características
Macroambiente Clima	São Variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	Difícil de ser prevista no curto prazo, mas pode-se projetar uma tendência no longo prazo.
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos como IBGE, ou institutos de pesquisa.
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas pode-se segmentar entre proprietários e funcionários.	Os valores e aspirações das pessoas são difíceis de serem mudados. As empresas ou suas áreas normalmente agrupam pessoas com valores semelhantes.

Fonte: adaptado de ALMEIDA (2001, p. 23).

Os quatro segmentos apresentados no Quadro 1 abrangem todas as variáveis internas e externas à organização que possam vir a demonstrar oportunidades e ameaças, bem como as características dessas variáveis.

## 2.2 Incubadoras de Empreendimentos de Base Tecnológica

Um contínuo crescimento de incubadoras de negócios é mais notado a partir dos últimos 25 anos. De acordo com Hackett e Dilts (2004), tal movimento se dá na América do Norte a partir da década de 1980, sugerindo que muitos governantes, comunidades locais e investidores privados acreditaram ser desejável tentarem auxiliar a firma promissora, evitando um fracasso empresarial por meio das incubadoras de negócios (HACKETT; DILTS, 2004, p. 41).

No contexto econômico, uma incubadora constitui-se de um conjunto de elementos de apoio à criação e desenvolvimento de novas empresas, operadas e/ou supervisionadas por órgãos públicos, universidades e/ou entidades de fomento (MARTINS et al. 2005). Para a Hackett e Dilts (2004), ANPROTEC e SEBRAE (2002) incubadoras são ambientes planejados para acolher empreendimentos nascentes, conferindo a eles condições favoráveis para a detecção de tendências, acompanhamentos do ambiente concorrencial e, principalmente, atuando como elo entre a academia e o setor produtivo.

Cerca de 60% das micro e pequenas empresas (MPEs), segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2005), não sobrevivem além dos 4 anos de vida. No norte do Estado do Paraná, estudo da mortalidade de MPEs em 5 anos, apontou que 85,71% de empresas encerraram atividades já no segundo ano (DUTRA; PREVIDELLI, 2003). Neste ambiente complexo e competitivo, as incubadoras de negócios buscam diminuir os fatores inibidores para a existência das firmas e ampliar os seus fatores propulsores.

Hackett e Dilts (2004) explicam que, além das facilidades de estrutura (física e econômica) oferecidas por tais incubadoras, a sua rede de contatos incluem relações com diversos atores importantes para o ambiente organizacional. Tipicamente eles são gerentes e equipe da incubadora, quadro de diretores consultivos, empresas e empregados companheiros de incubados, universidades locais, membros da comunidade universitária, contatos comerciais e industriais, assessores, consultores, especialistas, capitalistas de risco e voluntários, entre outros.

As incubadoras de empreendimentos ou empresas de base tecnológica (IEBTs) estão concentradas em negócios cuja competência essencial é a tecnologia, que pode inovar um produto, processo ou modelo empresarial. Geralmente, os empreendedores instalados em incubadoras de base tecnológica detêm conhecimentos referentes à sua área especializada. Em outro aspecto, dentre as suas deficiências críticas estão os conhecimentos necessários ao negócio em si, as habilidades gerenciais e o desconhecimento das formas de obtenção de recursos para o empreendimento (LEMOS, 1998).

Destarte, o considerável volume de estudos sobre a implantação e gerenciamento das incubadoras, há muita discussão sobre os seus resultados. Um dos aspectos em questão é a resposta das incubadoras para auxiliar os incubados no desenvolvimento de competências empreendedoras, uma vez que estes indivíduos estão num ambiente protegido inibido de certos desafios. Por outro aspecto, Hackett e Dilts (2004) se opõem à noção de que a maioria dos negócios deve falhar, propondo algumas alternativas para dirigir o comportamento nos primeiros estágios empresariais.

Estas discussões sobre planejamento estratégico e análise ambiental das ameaças, com conceitos de incubadoras tecnológicas, orientaram este estudo na instrumentalização da pesquisa de campo e a análise dos resultados.

### **3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

No caminho da temática percorrida ao longo do referencial teórico, definiu-se como objeto de estudo, a análise ambiental realizada no plano das ações estratégicas para a implantação da Incubadora Tecnológica de Guarapuava - INTEG, colocado em prática no ano de 2000. O problema de pesquisa ficou restrito às variáveis ambientais do modelo de Almeida (2001), concentrando-se nas variáveis de “ameaça”, levantadas no planejamento objeto desse estudo, com a finalidade de comparar os resultados das ações realizadas pelo comitê gestor da incubadora entre 2000 e 2004, e foi definido pela seguinte questão:

- Quais são os resultados atingidos pela INTEG entre 2000 e 2004, conseguidos pelas ações realizadas em função da análise ambiental das ameaças, contidas no seu plano estratégico de implantação em 2000?

O estudo buscou proporcionar contribuições importantes para auxiliar quais fatores ou variáveis influenciam nos resultados ou na eficácia, dos planejamentos estratégicos aplicados nas incubadoras de base tecnológica. Desta forma, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- a) Investigar as ameaças levantadas na análise ambiental do plano estratégico da incubadora tecnológica de Guarapuava/PR (INTEG) em 2000;
- b) Identificar variáveis ou fatores inibidores ou propulsores de resultados da implantação da INTEG a partir de 2000 até 2004;
- c) Analisar se as ações de minimização das ameaças obtiveram resultados positivos, ou se foram eficazes, no programa de implantação da INTEG;
- d) Estabelecer relações entre os resultados obtidos na INTEG e as previsões da análise ambiental conforme o modelo de Almeida (2001).

#### 4 METODOLOGIA

Na pesquisa, foi estabelecido como foco uma ocorrência passada para entender determinados resultados, o que, segundo Yin (1989) favorece a utilização da estratégia de levantamento. Porém, além de fontes de evidências em documentos primários, secundários e artefatos físicos e culturais, não se trabalhou somente com o passado como também se utilizou da observação direta e entrevistas com pessoas envolvidas numa ocorrência específica. Este procedimento, segundo Yin (1989), corresponde a características que justificam o estudo de caso. Assim, foram adotadas simultaneamente as estratégias de levantamento e estudo de caso, o que, conforme admite o mesmo autor, é perfeitamente aceitável e possível.

A abordagem metodológica foi predominantemente qualitativa, o que permitiu analisar aspectos subjetivos como percepções e significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989). Sua perspectiva é transversal única, uma vez que as categorias analíticas estiveram investigadas num dado momento, uma única vez (MALHOTRA, 2001).

Coletaram-se dados primários e secundários, sendo que a amostra para a coleta dos primeiros foi composta pelos membros do Conselho Deliberativo da INTEG (4 membros) e seu Gerente-Executivo. Essas pessoas foram escolhidas devido ao caráter de suas atividades na incubadora tecnológica de Guarapuava/PR, ou seja, participam de todas as decisões estratégicas que determinam o rumo da organização. Dentre as principais fontes de dados secundários, pesquisaram-se os documentos da própria incubadora e outros, de fontes consideradas fidedignas pelos pesquisadores por critérios de discernimento sobre a qualidade das referências, como dados de censos, dados de governos e outros.

A coleta de dados primários realizou-se por intermédio de entrevista em profundidade, conforme descrito por Richardson (1989). De acordo com Malhotra (2001), a entrevista em profundidade constitui uma ferramenta não estruturada e direta de obtenção de dados, em que um respondente de cada vez é abordado pelo entrevistador para revelar as motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

A técnica da entrevista em profundidade foi a de progressão, que “permite ao pesquisador descobrir os diferentes significados atribuídos a um objeto ou problema” (MALHOTRA, 2001, p. 164). Sua prática consiste num entrevistador que, a partir de um tema, incentiva o respondente a falar abertamente sobre o assunto. O rumo da entrevista é determinado a partir da resposta a uma pergunta inicial, onde o entrevistador pode aprofundar e sondar temas subjacentes. Os dados foram coletados no período compreendido entre Novembro a Dezembro de 2005.

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada de forma descritivo-interpretativa, sendo que os dados secundários foram analisados por meio da técnica de análise documental (BARDIN, 1977). Para os dados primários foi utilizada a técnica de análise de

conteúdo. Esta se constitui de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977).

A examinação dos dados das entrevistas foi eminentemente qualitativa e contou com auxílio do software Sphinx 2000®. Em termos de procedimentos para testagem de relações entre variáveis, não foram formuladas hipóteses *a priori*, o que é aceitável para este tipo de análise; partiu-se do pressuposto de que foi realizada a análise ambiental para a realização do planejamento estratégico, embora possa não ter ocorrido da forma estruturada correspondente ao modelo de referência.

Os termos utilizados pelos entrevistados foram analisados contextualmente e entendidos, sempre que necessário, por aproximação com os conceitos do suporte teórico, sendo estes últimos, adotados como os índices de referência, conforme a metodologia da análise de conteúdo descrita por Bardin (1977). Ainda seguindo os mesmos princípios metodológicos deste autor, as categorias de análise não foram previamente definidas e emergiram ao longo da análise dos textos, resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos. Este procedimento foi adotado para poder entender e comparar tipologias utilizadas à época com o modelo de planejamento estratégico de Almeida (2001).

Para a examinação do objeto de estudo proposto, buscou-se analisar o modelo de planejamento e plano estratégicos adotados, se identificava com o modelo de Almeida (2001). De acordo com dois dos dirigentes da organização que participaram no momento daquele planejamento estratégico, o documento resultante foi um plano, que serviu para homogeneizar as ideias e sua análise ambiental com as ameaças.

Na descrição das informações coletadas daqueles dirigentes, verificou-se que a natureza do planejamento estratégico, estava de acordo com os conceitos de Almeida (2001), ou seja, foi um processo dinâmico, que gerou envolvimento entre principais atores para criar o pensamento estratégico, que buscou tornar as decisões racionais e resultou em planos. No método utilizado, seguiram as mesmas etapas do modelo do referido autor, que são: a) a orientação; b) o diagnóstico; c) a direção; d) a viabilidade; e) o operacional. No que se refere ao plano propriamente, analisaram-se os elementos do documento, e verificaram-se a semelhança com a proposta conceitual do autor, compostos de diretrizes superiores, a missão e a visão, com o diagnóstico de aspectos internos, da estratégia vigente, do campo de atuação e a análise ambiental.

Quanto à “direção”, nos termos do autor, observaram-se estratégias sínteses que foram adotadas pela organização, tendo sido estabelecido no mínimo um objetivo para cada uma. Diante das semelhanças quanto às propriedades e elementos entre o planejamento, o plano estratégico e o modelo de Almeida (2001) consideraram-se como válidos, a mesma tipologia para o propósito desse estudo.

## **5 LEVANTAMENTO DE DADOS**

### **5.1 O Cenário Regional em 2000**

Na investigação do Macroambiente Clima e Solo, conforme Almeida (2001) verificou-se primeiramente que o Estado do Paraná, a partir da mudança ocorrida no mundo nos últimos 30 anos, procurou diversificar a sua balança comercial e alcançar desenvolvimento econômico sustentável. O município e região de Guarapuava em posição entre o centro-oeste e sul do Estado do Paraná apoiaram a sua economia basicamente nos setores primários (agricultura e extração de madeira) e na prestação de serviços.

Nos últimos 15 anos alguns fatores impulsionaram o surgimento de um conjunto de elementos que incentivou novas oportunidades e a criação de uma incubadora tecnológica para o município, apresentados no Quadro 2.

**QUADRO 2** – Fatores que incentivaram novas oportunidades de negócios e a criação de incubadora tecnológica no município de Guarapuava/PR

Descrição
a) A inserção de Guarapuava/PR na Rede Paranaense de Tecnologia e outros programas de apoio econômico-tecnológico que a região não estava inserida;
b) A abertura de mais duas instituições de ensino superior, somando três faculdades e a criação de uma universidade pública do estado, que passaram a desenvolver e concentrar conhecimento científico que possibilitasse as áreas de pesquisa e desenvolvimento; de pouco mais de 2000 alunos, o crescimento mais que triplicou o número de acadêmicos;
c) A criação do Centro de Desenvolvimento Educacional e Tecnológico de Guarapuava – CEDETEG, que juntamente com a Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, iniciaram o desenvolvimento e crescimento da ciência e tecnologia no município e região;
d) A identificação com mais frequência de inventores na região;
i) O incremento de consciência da sociedade organizada, e agentes sócioeconômicos para a necessidade do desenvolvimento tecnológico;
j) A imigração de famílias oriundas de outros estados brasileiros e conseqüente crescimento de potenciais empreendedores;
k) A consolidação econômica de empresas na região;
l) O crescimento do incentivo ao empreendedorismo nas instituições de ensino por meio de seus cursos e projetos.

A região de Guarapuava foi descoberta na década de 1770 pelos portugueses com expressiva presença indígena. A cidade foi fundada em 1819 e de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006), no ano de 2000, 91,32% de um total 155.161 habitantes do município estavam em área urbana, o produto interno bruto de Guarapuava em R\$ 840.402.000,00 e a renda per capita em R\$ 5.374,00.

Entre as características da região podem ser observados fatores inibidores do empreendedorismo, entre eles a idade do município (antigo) e sua relação com a cultura local arraigada, sendo evidenciadas na análise ambiental do objeto deste estudo.

Por outro lado, no período de 1991 a 2000, verificaram-se avanços sociais e econômicos importantes com o crescimento de 9,34% do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M), conforme PNUD (2005) que classificou a região com IDH entre 0,5 e 0,8 (considerado médio), o que contribui para contrapor favoravelmente ao desenvolvimento de novos negócios. Em termos institucionais de pesquisa e desenvolvimento, várias organizações ou agentes foram criados ou desenvolvidos e, no ano de 2000, o município havia conquistado uma estrutura composta de várias instituições e organismos, que serviram de base para o estímulo à implantação de projetos e empresas de base tecnológica, entre os quais:

a) A Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO (criada em 1990), com mais de 30 cursos de graduação entre o campus de Guarapuava, Irati e extensões em Laranjeiras do Sul, Pitanga, Prudentópolis e Coronel Vivida (UNICENTRO, 2002);

b) O Centro de Desenvolvimento Educacional e Tecnológico de Guarapuava – CEDETEG, com 18.000m<sup>2</sup> de área construída, um centro de conhecimentos científicos e tecnológicos, que iniciou um marco no campo da pesquisa e conhecimento na região;

- c) Os institutos de pesquisa agropecuária como a EMBRAPA, EMATER, IAPAR, com importantes contribuições para o desenvolvimento tecnológico na produção agrícola;
- d) O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/PR com escritório no município;
- e) As Faculdades Integradas Guarapuava, com 5 cursos de graduação, que criou um núcleo empresarial com foco na ação empreendedora;
- f) A Faculdades Campo Real, inauguradas no ano 2000 iniciou suas atividades com a projeção para 7 cursos de graduação;
- g) Os escritórios regionais das Instituições de classe e apoio econômico como: Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP/SESI/SENAI/IEL-PR); Associação Comercial e Industrial de Guarapuava – ACIG; Fundação da Cooperativa Agrária de Pesquisa – FAPA.

A consolidação destas organizações acabou por contribuir para a vontade de criação da incubadora tecnológica.

## 5.2 A Criação da Incubadora

O crescimento demográfico do município de Guarapuava e a necessidade de desenvolvimento sócioeconômico-cultural motivaram a Coordenadoria Regional da Federação das Indústrias do Paraná (Sistema FIEP/SESI/SENAI), a Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR. Assim, desde 1998, essas organizações promoveram reuniões, eventos e incentivaram os empresários, as instituições de ciência e tecnologia, a prefeitura do município, as entidades interessadas no fomento do desenvolvimento local e a comunidade guarapuavana com a finalidade de instalar uma incubadora como projeto estratégico regional.

De julho de 1999 a meados de 2000 realizaram-se em Guarapuava vários eventos, entre os quais seminários de planejamento estratégicos, de implantação de incubadoras, palestras e eventos, promovidos pelas organizações acima citadas. Estadual do Centro-Oeste passou a estimular eventos de apoio a esta instalação.

Em novembro de 2000, na VI MOPING – Mostra de Produtos da Indústria e Serviços de Guarapuava e Região, foi assinado o primeiro protocolo de intenções da UNICENTRO com a coordenadoria regional da FIEP para a implantação da Incubadora Tecnológica de Guarapuava, além do lançamento público da logomarca da INTEG. Sucedeu-se então a primeira reunião de trabalho do projeto de implantação da incubadora, com a participação de representantes das organizações que formaram o primeiro grupo gestor da INTEG. Em novembro de 2001 constituiu-se o “Estatuto da Incubadora Tecnológica de Guarapuava”, organização sem fins lucrativos com características de uma OSCIP (INTEG, 2001).

### 5.3 Informações da Incubadora e Definições de Negócio, Missão e Visão

Na examinação do planejamento estratégico, conforme Almeida (2001), verificou-se que a Incubadora Tecnológica de Guarapuava/PR – INTEG, sendo uma organização sem fins lucrativos, rege-se por um estatuto social, com prazo de duração indeterminado, e dota-se de autonomia administrativa e financeira com relação aos seus fundadores e mantenedores. Tem em sua composição um Conselho Deliberativo e um Conselho Fiscal. Possui em sua estrutura a coordenação geral e áreas de gerencia, órgãos administrativos, de projetos, pesquisa e desenvolvimento, comunicação e marketing. Está situada em Guarapuava, Paraná, dentro do Centro de Desenvolvimento Educacional e Tecnológico de Guarapuava – CEDETEG.

A INTEG é voltada para acolher empreendimentos de base tecnológica inovadores, em busca do fortalecimento de programas e projetos voltados à cultura empreendedora nas instituições de ensino e pesquisa na sociedade local/regional. No planejamento realizado, definiu-se como missão “Proporcionar aos empreendedores o ambiente favorável para o desenvolvimento de novas tecnologias” e como visão busca “Gerar empreendimentos de base tecnológica de qualidade mundial, com autossustentabilidade política, econômica e social, agregando renda como benefício à comunidade local regional” (INTEG, 2000).

### 5.4 Ambiente Clima: Ameaças no Ano de 2000, conforme Almeida (2001)

Conforme o problema proposto para a pesquisa focou-se nas ameaças. Procurou-se sintetizá-las no Quadro 3, para facilitar a visualização e aplicação no estudo.

**QUADRO 3** – Ameaças Identificadas pela Incubadora Tecnológica de Guarapuava/PR em 2000

Tipo	Descrição
Cultural	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura dos dirigentes municipais não voltadas para as implementações tecnológicas;</li><li>• Falta de visão do mercado globalizado da comunidade local.</li></ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descontinuidade administrativa e política da comunidade e região;</li><li>• Falta de sintonia entre a política municipal, estadual e federal.</li></ul>
Econômico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obsolescência rápida de equipamentos e da tecnologia;</li><li>• Ausência de retorno desejado dos investimentos dirigidos ao desenvolvimento e geração de empresas;</li><li>• Mudança da política global sobre investimento em tecnologia e empreendedorismo.</li></ul>
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desinteresse e desatualização na requalificação profissional;</li><li>• Desarticulação entre o setor produtivo e as instituições de ensino e pesquisa.</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Individualismo e competição entre os dirigentes de instituições e organizações sociais;</li><li>• Enfavelamento.</li></ul>

Fonte: Planejamento Estratégico – 2000 (INTEG, 2000)

Os fatores levantados na época pela incubadora, entendidos como sendo críticos para o seu sucesso foram: a) a interação com as universidades e institutos de pesquisa e empresas; b) a existência de empreendedores capacitados; c) o ambiente propício para

desenvolvimento de inovação; d) a política para propriedade intelectual; e) a sensibilização ao empreendedorismo; f) a assessoria para capacitação.

Diante dos cinco tipos de ameaças identificados, aquelas que são originárias da própria região são: cultural, político, empresarial e social. O único tipo identificado como ameaça que provém do ambiente mais amplo é o econômico.

## 6 ANÁLISE DESCRITIVA E RESULTADOS

Os resultados estão discutidos por meio dos dados e informações obtidos em análise descritiva. Procurou-se associar aos diferentes fatores do “clima” conforme propõe Almeida (2001) os fatos ocorridos relacionados à incubadora, com a finalidade de comparar a eficácia de aplicação do planejamento, especificamente nas ameaças levantadas para o ano de 2000. Na coleta de dados primários procurou-se saber quais foram as ações realizadas para reduzir ou acabar com as ameaças identificadas e quais fatos relacionados a elas ocorreram entre 2001 e 2004. Além dos questionários, a pesquisa de dados secundários consubstanciou os resultados descritos.

Dentre as ações do planejamento estratégico realizadas, verificou-se que em 2001 ocorreram reuniões sistemáticas, além de seminários de aculturação sobre benefícios de uma incubadora tecnológica para os membros das entidades e os gestores do projeto total, o que contribuiu para a adesão ao plano de implantação. Os canais de imprensa noticiaram e deram ampla cobertura por meio de diversas mídias, motivados pelos benefícios propostos pelo empreendimento da incubadora. O projeto ganhou consciência intelectual junto à população formadora de opinião.

Apesar de conseguir unir os dirigentes das organizações que estavam compondo a fundação da incubadora, os eventos não conseguiram conscientizar alguns dirigentes de entidades a visualizarem os possíveis benefícios que seriam alcançados com o empreendimento. As primeiras barreiras provocadas pela cultura dos dirigentes, não voltada a empreendimentos de tecnologia, foram inicialmente superadas pela motivação dos mesmos em prol do objetivo final, ou seja, a elaboração do estatuto social, a constituição da assembleia geral e início das atividades.

Em 2002, com a constituição jurídica da incubadora e a instalação dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, cuja presidência ficou sob o representante do Sistema FIEP, a incubadora entrou em atividade. Inicialmente a participação das entidades fundadoras foi de apoio. Havia barreiras culturais na comunidade acadêmica, dentro das próprias instituições de ensino superior cofundadoras, ou seja, pertencentes à Universidade Estadual do Centro-Oeste, Faculdades Novo Ateneu de Guarapuava e Faculdades Campo Real. A maioria dos docentes não tinha conhecimento dos benefícios e quais interações poderiam fazer com o projeto, julgando não existir aplicação a ser desenvolvida via empreendedores e incubadora.

Além disso, havia um mito, no entendimento geral dos pesquisadores das instituições de ensino superior, de que a incubadora e seus projetos seriam exclusivos para a área de Sistemas de Informação. Isto possivelmente ocorreu por que foi confundida a finalidade da incubadora com o “Projeto Phoenix” da UNICENTRO, um sistema de pré-hospedagem de empreendimentos de informática.

Este posicionamento cultural só foi identificado posteriormente em 2003, sendo que a incubadora não conseguiu avançar junto na comunidade acadêmica, além do seu núcleo gerador. Em outro aspecto os relatos evidenciaram momentos de disputa ou competição entre alguns representantes das organizações fundadoras, trazidas do ambiente externo e que efetivamente influenciaram as atividades naquele ano. O fato praticamente inviabilizou,

na maior parte daquele ano, as atividades de promoção da incubadora junto à principal comunidade acadêmica da região. Acresça que a comunidade regional não possuía tradição na área tecnológica e o grupo gestor não conseguiu diminuir significativamente esta barreira.

Em termos políticos a falta de sintonia entre o governo municipal e estadual foi diminuída com os resultados eleitorais. A diretriz política do poder público municipal estava pautada em projetos de “educação” e desenvolvimento do empreendedorismo, sendo que se estabeleceu uma sinergia com a universidade estadual. Este resultado pode ser explicado pelo esforço dos dirigentes dessas instituições na tentativa de cortar o ciclo de descontinuidade e desintegração administrativa e política da comunidade e região.

Em 2003 a incubadora passou por um período de inatividade em decorrência da saída do gerente em final do ano de 2002 e da demora na indicação de outro na função. Esta “vacância” na gerência foi ocasionada em parte pela dificuldade da agenda para a reunião do Conselho Deliberativo a realizar a indicação e posse de outro gerente. Em termos contingenciais, verificou-se nas entrevistas que este período (aproximadamente de 5 meses entre a saída e entrada dos gerentes) serviu para melhorar o entendimento e a comunicação entre os conselheiros, reorientar os objetivos da incubadora e restabelecer a importância e papel de cada parceiro fundador.

Pôde ser observado que esta ameaça na função da gerência não estava prevista no planejamento inicial, tendo forte influência no desempenho da incubadora que até meados do ano não havia aprovado qualquer empreendimento. Verificou-se que na época estava ocorrendo um processo de queda de expectativa na comunidade local e regional, por falta de resultados práticos, particularmente, projetos incubados.

Com a nova equipe de gestão na incubadora, as atividades foram redirecionadas e realizaram-se vários *workshops* na comunidade acadêmica, para conhecer a incubadora e desmistificar conceitos ou interpretações sobre seus benefícios ou de empreendimentos tecnológicos. As ações resultaram na procura de 15 projetos candidatos à incubação e pela primeira vez o alcance para os docentes e pesquisadores foi ampliado.

Entretanto, dos potenciais projetos empreendedores, somente 6 puderam ser classificados na condição de empreendimento de base tecnológica e desses, somente 3 (três) preenchiam o requisito da inovação. Essa situação pode ser explicada pela pouca visão de mercado globalizado detectada inicialmente entre as ameaças, uma variável que não foi neutralizada. Ao analisar esta situação, os pesquisadores consideraram que a situação poderia ser alterada com a instalação de uma incubadora convencional antes de uma para empresas de base tecnológica. Os fatores críticos de sucesso para este tipo de incubadora com negócios tradicionais (indústrias e outros) poderiam ser melhores contingenciados e os resultados do trabalho para o empreendedorismo virem com mais facilidade, o que auxiliaria no desenvolvimento dessa cultura no município de Guarapuava e região.

O governo público local apoiou a incubadora, procurando promover eventos e auxiliando com a absorção e custeio de alguns recursos para a manutenção operacional e gerencial.

Em 2004 a sociedade local formalizou um grupo para a criação da Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava, que realizou um trabalho de diagnóstico do município e região e identificou paradigmas culturais que permitiram o entendimento de algumas ameaças.

Esses paradigmas estão relacionados ao histórico do município que vêm da época monárquica brasileira, tais como motivos de disputa e ocupação de espaço territorial, por recursos e poder, na participação em guerras brasileiras regionais, como também a influência da cultura e da resistência indígena na região. Foram fatos que resultaram em um

ambiente relativamente hostil ou avesso à chegada de “forasteiros” e novos empreendimentos, criando uma cultura ameaçadora ao empreendedorismo.

Em termos de educação superior observa-se, com algumas exceções, que até a criação da UNICENTRO e a chegada das Faculdades Guarapuava e Campo Real, conseguiam graduarem-se aqueles oriundos da classe alta ou média. Grande parte das famílias enviou seus filhos para outras regiões do país, como consequência da tardia chegada destas instituições.

Portanto explica-se com razões históricas e sociológicas por que a incubadora ainda não conseguiu superar os obstáculos culturais e sugerem-se novas ações em âmbito da sociedade para evitar estas ameaças.

Por outro lado, os resultados do acultramento e novos cursos ou disciplinas de empreendedorismo promovidos nas IES começaram a gerar novos resultados. Os primeiros resultados de uma educação superior massiva começaram a ser evidenciados com o crescimento dos cursos de graduação e pós-graduação. Iniciaram-se discussões sobre a vocação e futuro do município e surgiram propostas para cursos tecnológicos de graduação no âmbito das IES e técnicos no âmbito dos parceiros da incubadora, como o SENAI/PR. Os primeiros projetos de pré-incubação foram aprovados e discussões na comunidade aprofundadas.

Apesar de ficarem definidas as ameaças econômicas, seus elementos não poderiam ser tratados de forma mais aprofundada, já que em grande parte não haveria condições de alterar aquela realidade. Assim, foram assumidos os riscos inerentes a elas.

Os fatores políticos identificados, após uma análise mais aprofundada, de certa forma, faziam parte da cultura regional. Assim, as ações para mitigar as ameaças culturais, acabaram por auxiliar uma maior compreensão dos empresários locais sobre as vantagens de uma incubadora, da mesma forma que acabaram por promover uma maior articulação entre o setor produtivo e as instituições de ensino e pesquisa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No que se refere ao Segmento Ambiental, conforme Almeida (2001) foi evidenciado que a incubadora sofreu com a característica de uma economia regional, mais tradicional e não inovadora. No Ambiente Interno, confirmaram-se as características do modelo do mesmo autor, em que os valores e aspirações das pessoas e organizações são difíceis de serem mudados. Isto ficou evidenciado nas ações de grande parte do empresariado, que, apesar de compreender potenciais benefícios de uma incubadora, verificou o individualismo e a resistência ameaçadora dos dirigentes de empresas; quanto aos futuros empreendimentos a serem incubados. Constatou-se que as ações tomadas para minimizar esta ameaça não foram suficientes a ponto de se tornarem eficazes.

Em parte, a constatação de que alguns resultados de ações previstas no planejamento foram insatisfatórios ou nulos, pode ser explicada pela diminuição dos esforços para a criação de novas estratégias de adaptação que pudessem superar variáveis ambientais que surgiram, em decorrência de uma priorização para a execução do plano estratégico. O planejamento foi tomado como um fim, e não como um meio para alavancar a organização.

Alguns fatores contingenciais do ambiente externo criaram um ambiente favorável e positivo para a incubadora, a exemplo do programa “Bairros em Ação” realizado entre governo do município e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE/PR), que buscou fomentar o empreendedorismo e gerar novos negócios.

Em termos de política de ciência e tecnologia, a ameaça de obsolescência de equipamentos foi minimizada com as participações e aporte de recursos financeiros oriundos de fundos econômicos nacionais para a promoção e desenvolvimento da ciência e tecnologia.

As ameaças levantadas na análise ambiental inicial para a implantação da INTEG parecem ter sido bastante precisas, apesar de sabidamente serem de difícil projeção. Os dados levantados permitiram concluir parcialmente a respeito do conhecimento demonstrado pelos planejadores e analistas sobre as idiosincrasias da região, onde pequenos grupos detêm uma grande influência sobre as decisões e o futuro da região. Este fato fica evidenciado no levantamento das ameaças referentes a praticamente todos os aspectos analisados, excetuando-se o econômico, onde variáveis macroeconômicas alheias à influência regional atuaram de maneira significativa.

A análise dos fatores ambientais para a construção da estratégia realizada no projeto de implantação da INTEG demonstrou grande aderência ao modelo de Almeida (2001). Embora os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas pela incubadora não tenham alcançado de maneira eficaz todos os seus objetivos, as previsões da análise ambiental demonstraram ter sido precisas e fundamentais para a sobrevivência do empreendimento, uma vez que as ações mitigaram efeitos negativos resultantes das variáveis envolvidas.

A concepção e implementação do planejamento estratégico, pôde auxiliar os dirigentes para a criação de uma cultura organizacional, no comprometimento dos mesmos, e como instrumento de comunicação e formalização de diretrizes, para dar transparência e responder aos anseios da comunidade regional. Na examinação documental, evidenciou-se o esforço para aplicar uma sistematização que resultasse num caminho para a implantação e controle da incubadora, sem que isto significasse a geração de novas estratégias durante a execução do plano estratégico. Dessa maneira, o planejamento serviu mais como um instrumento de aplicação do que de elaboração das estratégias.

Por ser um estudo de caso, a sua natureza gera a limitação que restringe sua generalização. Assim, sugere-se sua reaplicação em outras incubadoras de empresas de base tecnológica, particularmente por oferecer procedimentos metodológicos que atenderam o propósito de investigar resultados de planejamentos estratégicos diante dos aspectos do ambiente, da formulação e aplicação de estratégias.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANPROTEC; SEBRAE. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2002.
- ANSOFF, I. *et al.* **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COSTA, M. A. S.; ANDRADE, J. C. S. A Procura de um Modelo de Planejamento Estratégico que Formule Estratégias: o caso Policarbonatos do Brasil S.A. In: **Encontro anual dos programas de Pós-graduação em Administração**, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília, ENAPAD, 2005.

Estudo sobre a Análise Ambiental de Ameaças do Plano de Ações Estratégicas e seus Resultados após 4 anos: o caso da implantação de incubadora tecnológica no interior do Paraná no ano de 2000

DONALDSON, L. Paradigma da Contingência Estrutural. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**, v 1. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, I. S; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor *versus* mortalidade de empresas. Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Atibaia. **Anais...** Atibaia, ENANPAD, 2003.

HACKETT, S M; DILTS, D. M. A real options-driven theory of business incubation. **Journal of Technology Transfer**, n. 29, v. 1, Jan. 2004, p. 41-54.

IBGE. Instituto Brasileiro de Estatística. Censo Demográfico 2000. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em <17/01/2006>.

INTEG. **Planejamento Estratégico - 2000**. Guarapuava: Incubadora Tecnológica de Guarapuava, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social 2001**. Guarapuava: Incubadora Tecnológica de Guarapuava, 2001.

LEMONS, M.V. de. **O papel das incubadoras de empresas na superação das principais dificuldades das pequenas empresas de base tecnológica**. 1998. 100f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.nd2tec.iprj.uerj.br/inc08artigo1.htm](http://www.nd2tec.iprj.uerj.br/inc08artigo1.htm)>. Acesso em: <20/09/2005>.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. S. *et al.* Incubadoras de Base Tecnológica: um estudo sobre a Capacitação Gerencial no Processo de Incubação. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Management**. New York: Barron's, 2000.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasil. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil entre 1991 e 2000**. 2005. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 15/10/2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade no Brasil**. 2005. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17/01/2006.

SILVA, D. D.; MACHADO, J. R. O Caso da Incubadora de Guarulhos, Experiência do Planejamento de Um Habitat da Inovação. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA – SLADE 2006: Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável das Organizações, 2006, Balneário Camboriú/SC. **Anais...** Balneário Camboriú, 2006.

UNICENTRO. **Encarte Institucional Unicentro 12 anos**. Evolução da Oferta de Cursos (1994-2001). Guarapuava: Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Revised edition. Newbury Park: Sage, 1989.