

ÁREA TEMÁTICA: **ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

TÍTULO DO TRABALHO: **EFICÁCIA DA ANÁLISE DE AMEAÇAS PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS: O CASO DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA NO INTERIOR DO PARANÁ**

AUTORES

IVAN DE SOUZA DUTRA

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná
ivan.sdutra@uol.com.br

ALEX ANTONIO FERRARESI

Pontifícia Universidade Católica do Parana
alex.ferraresi@pucpr.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo
martinho@usp.br

SÍLVIO APARECIDO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo
sadsanto@usp.br

RESUMO:

O principal objetivo deste estudo foi estudar as ameaças identificadas na implantação de uma incubadora tecnológica no interior do estado do Paraná no ano de 2000 e resultados das ações estratégicas nos anos seguintes, até 2004. Abordaram-se conceitos de “incubadoras tecnológicas” e a “análise ambiental estratégica para a identificação de ameaças”. Para a pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram levantados a partir de uma amostra composta de membros e dirigentes da organização. Para o aprofundamento dos dados, foram entrevistados dirigentes e ex-dirigentes da incubadora. Os dados secundários foram levantados a partir de documentos da incubadora e outros, de fontes fidedignas, como matérias de jornais e revistas conceituados, dados de censos, dados de governos. Para a análise dos dados primários e secundários, utilizou-se a análise descritivo-interpretativa, por meio de técnica da análise de conteúdo e análise documental. Nos resultados observou-se 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 sócio-econômica da região, assim como fatores impulsionadores ou restritivos para instalar a incubadora e seus primeiros empreendimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Estratégica; Incubadora de Negócios Tecnológicos, Empreendedorismo.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate threats identified with the Technology Business Incubator (TBI) started operation. The incubator (TBI) is in the Paraná State, Brazil. The focus was the results of the first strategic plan of this organization, between years 2000

and 2004. Strategic administration principles, technology business incubator, were discussed in the literature review. The chosen sample was "non-probabilistic" in an "exploratory" and "ex-post-fact" research was conducted. There are evidences of effectiveness strategic and some cultural aspects among the TBI organization oriented mainly to the process than to results. As a final outcome of this study one may consider the factors restrictive boosters to install this Technologic Business Incubator and its first enterprises.

KEYWORDS: Strategic Administration; Technology Business Incubator; Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

As políticas de apoio e fomento ao empreendedorismo cresceram substancialmente no mundo ocidental a partir da década de 1970, face às suas qualidades para impulsionar a revitalização social e econômica. Agentes públicos ou privados de desenvolvimento empresarial iniciaram estratégias para o incremento na geração e desempenho de pequenas e médias empresas.

Parte de tais estratégias, a criação das incubadoras em todos os tipos de negócios no país contou com o crescimento de 2 incubadoras em 1988 para 74 após dez anos. Houve um aumento na intensidade de integração com centros de pesquisas, visto que 83% das incubadoras estabeleceram vínculos com universidades (ANPROTEC, 2006).

O Estado do Paraná seguiu o mesmo caminho. Atualmente o Estado conta com uma associação representativa de incubadoras e parques tecnológica, a Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos – REPARTE. Face à importância que atualmente é dado a estas organizações, 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 tal finalidade. De acordo com modelo citado e suportado pela abordagem da Ecologia de Empresas de Zacarrelí *et al.* (1980), este estudo procurou estudar as variáveis ambientais em fase de implantação de uma incubadora de base tecnológica em Guarapuava, interior do Estado do Paraná, e; entender a eficácia da análise ambiental e identificação das ameaças para ações estratégicas, com o seu resultado futuro daquela incubadora.

A estrutura do trabalho está dividida em oito seções, sendo esta introdução a primeira. Na segunda seção, é apresentada a base teórica sobre a análise ambiental estratégica 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 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 INCUBADORAS TECNOLÓGICAS

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 auxiliarem as firmas promissoras,

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). Nesse 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 de 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, voluntários entre outros.

As incubadoras de base tecnológica estão focadas 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, 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.

Apresentado o conceito e definição de incubadoras tecnológicas, o tópico seguinte abordará o referencial teórico da análise ambiental, o qual instrumentalizou a pesquisa de campo e a análise dos resultados.

2.2 A ANÁLISE AMBIENTAL ESTRATÉGICA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS

Zacarelli *et al.* (1980) propõem o conceito de Ecologia de Empresas, que por sua vez, baseia-se nos princípios da Teoria da Contingência. O paradigma contingencial busca entender como as organizações se desempenham em condições variáveis para ambientes específicos. Entende que a estrutura organizacional adapta-se aos seus fatores contingenciais. Dessa forma, o funcionamento empresarial está dependente da interface com o ambiente externo, ou seja, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais, conforme explica Donaldson, (1998).

O mesmo autor discute que a estrutura organizacional é causada diretamente por um fator interno e apenas indiretamente por um fator externo. É correto trabalhar também com fatores ambientais, mas uma explicação suficiente pode ser obtida somente com fatores internos. Assim este pressuposto alinha-se com a “Administração Estratégica” abordada por Almeida (2001) e o conceito de Ecologia de Empresas de Zacarelli et al. (1980).

A Ecologia de Empresas trata do estudo dos ecossistemas empresariais e possui como finalidades: o melhor conhecimento da empresa e do sistema econômico; entender e analisar as conseqüências da introdução de um novo tipo de empresa numa região; entender e analisar as conseqüências de alterações nas bases legais e estruturais para as empresas num determinado meio; análise de viabilidade de um novo tipo de empresa; e por fim, dar base teórica a novos temas de administração de empresas, especificamente para o planejamento estratégico. Segundo Zacarelli et al. (1980), a sobrevivência das empresas está ligada à satisfação de condicionantes ambientais, e, portanto, identificar estes condicionantes torna-se crítico.

Esta abordagem partiu dos mesmos conceitos da Ecologia Biológica. Assumiu a existência de um conjunto de similaridades em aspectos fundamentais entre a Ecologia Biológica e a Ecologia de Empresas: assim como os organismos vivos, as empresas apresentam um ciclo de vida, ou seja, nascem (são fundadas), vivem (operam) e morrem (fecham); a cadeia alimentar dos seres vivos é semelhante à cadeia de fornecimento nas empresas; o relacionamento sistêmico entre seres vivos e entre empresas possui a mesma estrutura.

Derivado da abordagem de Zacarelli et al. (1980), Almeida (2003) apresenta um modelo de 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 a seguir.

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 (2003, p. 23).

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

Os conceitos expostos orientaram este estudo. A seguir apresenta-se o problema e os objetivos de pesquisa, bem como a metodologia que se utilizou para o levantamento e análise dos dados.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Face ao contexto apresentado na introdução, o problema de pesquisa ficou restrito às variáveis ambientais do modelo de Almeida (2001). Focou-se nas variáveis de “ameaça”, levantadas em planejamento estratégico na época de implantação da incubadora, ou seja, no ano de 2000. Teve-se como finalidade comparar a eficácia das ações, realizadas pelo comitê gestor da incubadora até 2004, por meio dos resultados conseguidos para eliminar ou minimizar tais variáveis. Assim, foi proposto o seguinte problema de pesquisa:

- Quais são os resultados até 2004, decorrentes das ameaças identificadas na implantação da INTEG em 2000?

Portanto o objetivo geral é estudar as ameaças identificadas na implantação da INTEG em 2000 e os resultados das ações relacionadas encontrados até 2004.

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

- a) Investigar as ameaças levantadas na análise estratégica da incubadora 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 foram eficazes no programa de implantação da incubadora;
- d) Estabelecer relações entre os resultados obtidos e as previsões da análise ambiental conforme o modelo de Almeida (2001), identificando a eficácia de sua utilização.

4. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória (Yin, 2005). 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. A amostra para a coleta de dados primários foi composta pelos membros do Conselho Deliberativo da INTEG (4 membros) e seu Gerente Geral. Essas pessoas foram escolhidas devido ao caráter de suas atividades na INTEG, 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 INTEG e outros, de fontes fidedignas, como matérias de jornais e revistas conceituados, dados de censos, dados de governos e outros. A coleta de dados primários realizou-se por intermédio de entrevista em profundidade (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 de 2005 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. A análise de conteúdo constitui-se de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977). De acordo com Richardson (1989), esta técnica é compatível como apoio à pesquisa qualitativa.

5. LEVANTAMENTO DE DADOS

5.1. O CENÁRIO REGIONAL EM 2000

O Estado do Paraná, a partir da mudança ocorrida no mundo nos últimos 30 anos, tem procurado 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, a saber:

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;

e) o incremento de consciência da sociedade organizada, e agentes sócio-econômicos para a necessidade do desenvolvimento tecnológico;

f) a imigração de famílias oriundas de outros estados brasileiros e conseqüente crescimento de potenciais empreendedores;

g) a consolidação econômica de empresas na região;

h) 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. A cidade foi fundada em 1819 e acabou por unir povos diferentes de tribos indígenas dos Camés, Votorões e Cayeres, aos imigrantes vindo de diferentes partes da Europa e África, criando uma população com características econômicas e sócio-culturais próprias. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2005), 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.

O PNUD (2005) destaca que 76,34% dos rendimentos da população eram provenientes do trabalho, e, [...]

No período de 1991-2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de Guarapuava cresceu 9,34%, passando de 0,707 em 1991 para 0,773 em 2000. A dimensão que mais contribuiu para este índice foi a Educação, com 53,3%, seguida pela renda, com 30,2% e pela Longevidade, com 16,6%. [...] “Segundo a classificação do PNUD, o município está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,5 e 0,8). Em relação aos outros municípios do Brasil, Guarapuava apresenta situação boa: ocupa a 1.227ª posição, sendo que 1.226 municípios (22,3%) estão em situação melhor e 4.280 municípios (77,7%) estão em situação pior ou igual.

No ano de 2000, o município havia conquistado uma estrutura composta de várias instituições, organismos ou agentes, que serviu de base para o estímulo à implantação de projetos e empresas de base tecnológica. Entre estas organizações se destacaram:

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 18.000m² 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) as 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;

Considerando a idade do município (antigo) e a cultura local arraigada, a consolidação destas organizações com fundamental atuação na geração de pesquisa e conhecimento tecnológico na região, acabou por contribuir para a vontade de criação da incubadora tecnológica.

5.2. HISTÓRICO DE CRIAÇÃO DA INCUBADORA

Inicialmente o crescimento demográfico do município de Guarapuava e a necessidade de desenvolvimento sócio-econômico-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 os seguintes eventos:

a) o Seminário Zopp – Planejamento Estratégico, e no evento, o grupo de empresários locais consideraram a busca de novas tecnologias como uma das estratégias para Guarapuava;

b) palestra promovida pelos IEL/PR e SESI/PR sobre a implantação das “Incubadoras no Paraná”, com presença de representantes de organizações e entidades para o desenvolvimento sócio-econômico local. Neste evento os representantes do governo do município assumiram o compromisso de iniciar o projeto de uma incubadora industrial;

c) protocolou-se na Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior uma carta ofício que solicitava ao Secretário de Estado a disponibilização de recursos para tornar possível a instalação da Incubadora Tecnológica em Guarapuava, a exemplo do que já existia em outras cidades do Paraná. Paralelamente, a Universidade 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 a 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, 2005b).

5.3. INFORMAÇÕES DA INCUBADORA E DEFINIÇÕES DE NEGÓCIO, MISSÃO E VISÃO

A Incubadora Tecnológica de Guarapuava/PR – INTEG é uma organização sem fins lucrativos, regida por um estatuto social, com prazo de duração indeterminado, e dotada 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 gerência, 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. Tem como missão “Proporcionar aos empreendedores o ambiente favorável para o desenvolvimento de novas tecnologias” e a sua visão é “Gerar empreendimentos de base tecnológica de qualidade mundial, com auto sustentabilidade política, econômica e social, agregando renda como benefício à comunidade local regional” (INTEG, 2005).

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 sintetiza-las no Quadro 2, para facilitar a visualização e aplicação no estudo.

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) empreendedores capacitados;
- c) o ambiente propício para desenvolvimento de inovação;
- d) política para propriedade intelectual;
- e) sensibilização ao empreendedorismo;
- f) assessoria para capacitação.

QUADRO 2 – AMEAÇAS IDENTIFICADAS PELA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE GUARAPUAVA/PR EM 2000

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

Fonte: Planejamento Estratégico – 2000 (INTEG, 2005a)

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 Zacarelli (1980) os fatos ocorridos relacionados à incubadora, para a finalidade de comparar a eficácia de aplicação do planejamento, especificamente nas ameaças levantadas para o ano de 2000. Na coleta de dados primários se procurou 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.

Em 2001 foram realizadas 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 à 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 assembléia 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 co-fundadoras, 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. Na prática, durante boa parte do ano ocorreu algum distanciamento entre os representantes da universidade e aqueles do grupo gestor. 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 um 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 um outro gerente. Curiosamente, 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 influencia 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 em procura de 15 projetos candidatos à incubação e pela primeira vez ampliou o alcance para os docentes e pesquisadores.

Entretanto, dos potenciais projetos empreendedores, somente 6 (seis) puderam ser classificados na condição de empreendimento de base tecnológica e desses, somente 3 (três) preenchem o requisito da inovação. Essa situação pode ser explicada pela pouca visão de mercado globalizado que detectada inicialmente entre as ameaças, uma variável que não foi neutralizada. Ao analisar esta situação, os pesquisadores consideram 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 procurou apoiar 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 vem 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 porque 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. CONCLUSÃO

Foi evidenciado que a incubadora sofreu com a característica de uma economia regional, mais tradicional e não inovadora. Grande parte do empresariado compreendia os potenciais benefícios que a incubadora poderia trazer. Porém, encontrou-se um individualismo e resistência ameaçadora dos dirigentes de empresas quanto aos futuros empreendimentos a serem incubados, expondo uma postura mais para a competição do que para a cooperação. Constatou-se que as ações tomadas para minimizar esta ameaça não foram eficazes.

O desinteresse do empresariado para qualificação da mão-de-obra se fez sentir no durante o período de implantação, sendo que as ações previstas no planejamento, de conscientização das entidades de classe parceiras e fundadoras e do poder público, por meio de eventos e reuniões com os dirigentes das empresas não surtiram resultado desejado.

Entre 2003 e 2004 a economia brasileira entrou em ritmo incremental mais intenso, a atividade agropecuária e da construção civil em ritmo de crescimento, o que movimentou mais a economia local. Porém, o movimento não foi suficiente para diminuir o enfavelamento, apesar das ações institucionalizadas de vários parceiros fundadores da incubadora.

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

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. Uma provável mudança desfavorecendo a política global sobre investimento em tecnologia e empreendedorismo não ocorreu, ao contrário, o Congresso Nacional aprovou uma lei para o desenvolvimento de pesquisa e inovação tecnológica.

As ameaças levantadas na análise inicial para a implantação da INTEG parecem ter sido bastante precisas, apesar de sabidamente serem de difícil projeção. Os dados levantados permitem 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 macro-econômicas alheias à influência regional atuam de maneira significativa.

A falta de uma cultura que permitisse uma visão de inserção num mundo tecnológico e globalizado, juntamente com o desinteresse empresarial na re-qualificação profissional foram predições que se concretizaram nas principais ameaças e permitiram ações antecipadas no sentido de neutralizar quaisquer efeitos contrários aos objetivos iniciais da incubadora. Entretanto isto não alcançou a eficácia necessária para cumprir o intento de maneira satisfatória.

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) e comprovou a eficácia de sua aplicação. Embora os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas pela incubadora não tenham alcançado de maneira eficaz todos os seus objetivos, as predições 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.

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. **Panorama 2005**. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/panorama.htm>>. Acesso em: <15/01/2006>.
- ANPROTEC; SEBRAE. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2002.
- ALMEIDA, M. I. R.; **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ACIG. **Censo Econômico de Guarapuava**. Guarapuava: Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. 2000. Lisboa: Edições 70. 1977.
- DONALDSON, L. **Paradigma da Contingência Estrutural**. In: Handbook de Estudos Organizacionais, Volume 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, 2003, 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, vol. 1, Jan. 2004, p. 41-54.
- INTEG. **Planejamento Estratégico - 2000**. Guarapuava: Incubadora Tecnológica de Guarapuava, 2005.
- _____. **Estatuto Social 2001**. Guarapuava: Incubadora Tecnológica de Guarapuava, 2005.
- 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>. Acesso em: <20/09/2005>.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; SANTOS, C. A.; OLIVEIRA, A. R.; CARVALHO, R. M. M. A.; GOMES, R. C. 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 -DF: Anpad, 2005. CD-ROM, Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- 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.
- UNICENTRO. **Encarte Institucional Unicentro 12 anos**. Evolução da Oferta de Cursos (1994-2001). Guarapuava: Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2002.

ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, Ruy a. da S. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial.** São Paulo: Atlas, 1980.