

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO EM EMPRESAS INCUBADAS DE BASE TECNOLÓGICA

Jaiane Aparecida Pereira

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil.

E-mail: <profjaiane@yahoo.com.br>.

Márcia Cristina David de Souza

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Professora da Faculdade União das Américas (Uniamérica), Foz do Iguaçu, PR, Brasil.

E-mail: <mcris.david@gmail.com>.

Luiz Tatto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações
do Centro Universitário de Maringá (Unicesumar), Maringá, PR, Brasil.

E-mail: <ltatto@uem.br>.

Josiane Silva de Oliveira

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Professora da Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, GO, Brasil.

E-mail: <oliveira.josianesilva@gmail.com>.

RESUMO

O presente artigo resulta de um estudo realizado em uma incubadora de base tecnológica localizada no Estado do Paraná objetivando analisar como os processos de formação de estratégias organizacionais, a partir de seu entendimento como prática social, se configuram em empresas incubadas e determinam os processos de inovação neste contexto. Discute-se, a partir da filosofia do processo, como os processos de construção de estratégias organizacionais são articulados em relação à dinâmica social na qual os empreendedores estão imersos e formam as práticas em torno dos processos de inovação organizacional. Para tanto utilizou-se de uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. As análises das entrevistas foram construídas com base na técnica de análise de conteúdo. As categorias de análise foram construídas tendo por base a emergência e recorrência de alguns aspectos sobre o processo de construção das estratégias organizacionais, sendo eles: planejamento, tomada de decisão, flexibilidade da tomada de decisão, iniciativa individual e relacionamento com o mercado. A partir das análises dessas categorias pode-se perceber que o processo de estratégia nas empresas incubadas emerge segundo a concepção da estratégia como prática, sendo as estratégias formuladas de maneira menos formal e mais relacionadas ao tipo emergente.

Palavras-chave: Processo da estratégia, Empresas incubadas, Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A formação e adoção de estratégias em Organizações é um fenômeno de amplas possibilidades de estudos e pesquisas, bem como fato que gera muitas controvérsias entre os pesquisadores. Diversas escolas de estratégia discutem como elas surgem, são formadas ou formuladas e em seguida, como são implementadas nas Organizações. Neste sentido, pode-se averiguar a complexidade e abrangência do campo, que necessita de pesquisas e aprofundamento tanto teórico como empírico visando um maior fortalecimento que possa trazer novos esclarecimentos científicos.

Uma corrente que vem trazendo contribuições aos estudos sobre estratégia, a partir de uma abordagem processual, é a chamada “estratégia como prática” (Chia, 2004; 2007). De acordo com as discussões de Whittington (2004) a estratégia é algo que as pessoas fazem, ou seja, pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, tanto doméstica, política ou educacional. Desta maneira, para entender o envolvimento da estratégia com a prática, o autor cita que é necessário uma agenda dupla, primeiro com uma análise sociológica e depois uma agenda mais gerencial, retirando da compreensão sociológica implicações práticas.

Aproximando os estudos estratégicos da prática pode-se argumentar que o “fazer estratégia” (Albino & Gonçalves, 2008) está muito próximo da ação, se afastando da visão administrativa de cúpula, onde apenas se planeja e elabora uma estratégia, que depois será implementada por outros através de supervisão. As empresas incubadas parecem diferir das demais Organizações em primeiro lugar pelo apoio, orientação e instrução que recebem das incubadoras. Desse modo, o trabalho pretende contribuir com uma análise diferenciada, ou seja, empresas que necessitam de estratégias devido ao mercado, no entanto tem o auxílio da incubadora. Assim, parte-se da premissa que as empresas incubadas normalmente têm o gestor (planejador) como executor ou bem próximo a ele, estando o estrategista mais perto da prática, podendo trazer elucidaciones ao processo de formação e implementação da estratégia como uma prática social. Desta maneira, surge à seguinte questão: O processo de formação de estratégia em empresas incubadas de base tecnológica emerge segundo a concepção da estratégia como prática?

Visando responder a essa indagação, o presente artigo é resultado de uma pesquisa realiza-

da com empresas incubadas de uma incubadora tecnológica localizada no Estado do Paraná. Tem-se por objetivo analisar se o processo de formação de estratégia em empresas incubadas da Incubadora Tecnológica de Maringá-Pr emerge segundo a concepção da estratégia como uma prática social. Inicialmente, este artigo apresenta uma discussão teórico-empírica sobre os estudos em estratégia e incubadoras, posteriormente é exposta a metodologia da pesquisa e em seguida, a apresentação dos resultados com as considerações finais. Os principais resultados do estudo assinalam a flexibilidade no processo de tomada de decisões nas empresas incubadas, evidenciando que as estratégias são formuladas por meio de mecanismos menos formais, sendo construídas de forma emergente e responsivas ao contexto no qual as mesmas estão inseridas.

2 OS ESTUDOS EM ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia na área de Administração é definido, de forma ampla, como um padrão de objetivos, finalidades ou metas estabelecidas de maneira a definir em que negócios a organização está ou deverá estar e o tipo de organização que ela é ou deverá ser (Saraiva, Carrieri, Aguiar, & Brito, 2011). Com efeito, essa definição do que é estratégia também estabelece que essa prática é realizada com base na racionalidade e na intencionalidade dos gestores organizacionais. Ou seja, implícito nessa abordagem de estudos sobre estratégia nas organizações está o entendimento de que todas as práticas e políticas organizacionais que definem o setor de atuação ou as formas de condução do trabalho são passíveis de controle.

Entretanto, algumas abordagens de estudos sobre estratégias nas organizações questionam a intencionalidade do processo de formulação e de implementação das estratégias, conforme discutem Bromiley e Rau (2014), Seidl e Whittington (2014), Leite-da-Silva, Carrieri e Souza (2012) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), seja devido à dimensão da racionalidade limitada dos agentes ou mesmo em relação à dinâmica do ambiente onde as organizações atuam. Nesse sentido, Whittington (2002) propôs discutir as estratégias com a partir de uma matriz conceitual que possibilitasse compreender as estratégias nas organizações a partir de seu processo deliberado, relacionado a intencionalidade da ação, e emergente, que possibilita compreender diferentes elementos que compreendem o processo da estratégia e que

tem baseado discussões contemporâneas sobre as estratégias como práticas sociais (Leite-da-Silva et al., 2012).

A estratégia pode ser vista por diversos ângulos, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas: a clássica, associada a Igor Ansoff e Michael Porter, onde a estratégia é vista como um processo racional de cálculos e análises deliberadas; a evolucionária, em que as estratégias bem sucedidas emergem após um processo de seleção natural, apoiados em Hannan e Freeman (1977) e Williamson (1996); a processual, que defende que os processos das Organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos para as abordagens defendidas pelas outras duas visões, e por isso a estratégia emerge com muita confusão e passos pequenos; e a sistêmica, onde as práticas da estratégia dependem do sistema social ao qual está inserida.

As perspectivas clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser algo deliberado, enquanto que a evolucionária e a processual enxergam como algo emergente dentro dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo (Whittington, 2002). Esses processos deliberados e emergentes funcionam como dois eixos dentro de um *continuum*. O conceito de estratégia emergente que é formada a partir da convergência de decisões e ações foi formulado por Mintzberg, sendo uma importante vertente processual para compreender a estratégia fora do conceito de cúpula (Blandy & João, 2009).

Embora haja muitas críticas sobre as abordagens prescritivas, no Brasil elas ainda são muito utilizadas. Conforme Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) em um estudo sobre a produção científica brasileira, existe o predomínio da concepção da estratégia enquanto posicionamento, sobretudo pelo indiscutível impacto de Michael Porter.

A partir da publicação de *Competitive Strategy* de Porter (1980) que propôs técnicas para fazer análise competitiva e de indústrias, o campo da estratégia sofreu uma revolução, se tornando um marco na literatura sobre o assunto. Essa pu-

blicação de Porter foi um divisor de águas, formando a escola de posicionamento e logo se tornando dominante na área, porém não se afastou totalmente das premissas das escolas de design e planejamento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). As ideias de Porter “foram desenvolvidas a partir das noções de análise do setor concorrente, barreiras de entrada, estratégias genéricas, produção de valor e de cadeia de valor, de produtos de substituição, até aquelas das vantagens competitivas das nações” (Aktouf, 2002, p. 44).

Contudo, o sucesso do posicionamento e do planejamento estratégico é rebatido através de várias críticas. Clegg, Carter e Kornberger (2004) descrevem as sete falácias do planejamento estratégico, identificando disparidades entre: as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; o planejamento e a implementação; a mudança planejada e a evolução emergente; os meios e os fins; uma mente planejadora e um corpo planejado; e a ordem e a desordem. No mesmo sentido, Mintzberg (1994) também identificou três falácias com relação à estratégia: a ilusão da previsibilidade, pois é impossível prever o futuro com precisão e se esquecer dos conflitos e das incertezas; a separação entre formulação e implementação, na qual existe uma restrição que desvincula o pensamento da ação; e a crença na formalização, que desconsidera fatos que podem emergir durante o processo.

Sendo assim, Saraiva et al. (2011) afirmam que as estratégias emergentes abrem espaço para o surgimento das discussões das estratégias enquanto práticas sociais, pois além de considerar-se o processo racional e intencional das ações humanas, o entendimento das estratégias como emergentes possibilitem a compreensão da dinâmica social que caracteriza o cotidiano de trabalho. O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais diferenças entre a abordagem de estudos das estratégias deliberadas e emergentes discutidas nessa seção do artigo:

Quadro 1 – Diferenças entre as abordagens de estudos das estratégias deliberadas e emergentes

Conceito	Estratégias deliberadas	Estratégias emergentes
Estratégia	Padrões de ações intencionais dos indivíduos com a finalidade de atingir metas e/ou objetivos	Conjunto de práticas sociais que articulam a intencionalidade das ações, bem como a dinâmica social do contexto de trabalho
Natureza da estratégia	Intencionalidade da ação humana	Relações sociais
Concepção de organização	Organização como estrutura	Organização como processo

Fonte: elaborado pelos autores.

Assumindo, como os estudos de Saraiva et al. (2011), Bromiley e Rau (2014), Seidl e Whittington (2014), Leite-da-Silva *et al.* (2012) e Jarzabkowski *et al.* (2007), que o estudo das estratégias emergentes, pela vertente das práticas, possibilita a compreensão do conteúdo e da dinâmica social das estratégias, e não somente de seu caráter pragmático, na próxima seção deste artigo apresenta-se um debate sobre o campo de estudos das estratégias como práticas sociais para que, posteriormente, seja possível compreender a dinâmica da pesquisa de campo que subsidia este artigo.

2.1 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.

Nessa abordagem processual das práticas, foco deste trabalho, a prática é compreendida como processo de atuação dos indivíduos, onde rotinas e atividades não são distinguidas e apresentadas como ciclos de ação. Como agência e estruturas são entendidas como interligadas, a recursividade das ações dos indivíduos são entendidas de forma processual. Nesse mesmo sentido, os estudos sobre a elaboração de estratégias consideram a prática como sendo a real atividade, evento ou trabalho de fazer estratégias (Geiger, 2009). Essa percepção implica não o estudo das ferramentas de planejamento, mas suas utilizações no processo cotidiano dos indivíduos.

A pesquisa da estratégia como prática “pode reorientar o ensino da estratégia para o praticante como um complexo, socialmente imerso, e reflexivo ser” (Jarzabkowski & Whittington, 2008, p. 283). Para os autores, isso deve levar a duas ênfases distintas: (1) como a pesquisa em estratégia como prática pode fornecer *insight* que oriente um praticante de estratégia competente; e (2) apesar de não ser prescritiva, pode ajudar a melhorar a prática fornecendo explicações de atividades e suas conseqüências, podendo provocar reflexão, pois esforça-se para refletir a prática real com alguma precisão.

Para Jarzabkowski (2004), as estratégias podem ser consideradas como práticas sociais, pois elas são socialmente construídas no cotidiano de trabalho, portanto, se configurando, também, como um processo. Na medida em que as práticas estratégicas são definidas e implementadas, elas são reformuladas e incorporam elementos materiais e simbólicos de ação dos indivíduos. Nesse sentido, como discutem Fenton e Langley (2011)

e Golsorkhi, Rouleau, Seidl e Vaara (2010), as estratégias, como práticas sociais, são constituídas por pensamento e ação, pela intencionalidade e processo social das organizações.

Saraiva et al. (2011) destaca que, com efeito, é preciso considerar as práticas estratégicas são sempre ações situadas, contextualizadas e constituídas em uma relação tempo e espaço específica. Por se caracterizar como um processo de negociação entre diversos indivíduos, as estratégias também implicam o reconhecimento de disputas por recursos, relações de poder e outras dinâmicas socioculturais das organizações (Saraiva et al., 2011).

O estudo da estratégia como prática tem o intuito de contextualizar o conhecimento da pesquisa em administração estratégica de forma qualitativa, sem as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo, no que o autor chama de “após o modernismo” (Whittington, 2004). Essa vertente de investigação vem sendo conhecida como prática estratégica, ou estratégia em ação, ou mesmo *strategizing* (Blandy & João, 2009). Desta forma, essa linha de pesquisa, de maneira geral, procura descobrir o que os estrategistas realmente fazem.

O surgimento da estratégia é visto então como um processo no qual ela emerge. “Os processos da estratégia (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação)” (Wilson & Jarzabkowski, 2004, p. 13), envolvendo assim, o conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem. Neste sentido, para compreender a estratégia como prática os autores comentam que deve-se escapar da visão de linearidade no pensar e sim entender que a animação e orientação são partes integrais da prática estratégica.

Entretanto, a exploração da estratégia como um processo requer uma série de coleta de dados no tempo em múltiplos campos de análises, sendo que alguns assuntos estão no centro de discussão no campo, como por exemplo: poder, política, cultura, aprendizagem, evolução e desenvolvimento (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2002). No mesmo sentido, Clegg *et al.* (2004) argumentam que uma perspectiva baseada na prática estratégica deve incluir estudos sobre: poder, tentando compreender quem opera a tomada de decisão e as pessoas que são ouvidas nesse processo; identidade profissional, que tenta descobrir quem são realmente os estrategistas; agentes não humanos, podendo identificar atores

não humanos que podem desempenhar importantes papéis no desenvolvimento de estratégias; ética, buscando saber em que ética as estratégias devem ser baseadas; linguagens, tentando compreender a linguagem dos estrategistas; e instituições, para saber por que existe isomorfismo em algumas práticas estratégicas.

Whittington (2006) ainda propõe um quadro de estudos que integra dois níveis de análise, o intra-organizacional e o extra-organizacional, pois revela que a maioria dos estudos não leva em consideração a influência de atividades fora do campo organizacional. Esses dois níveis baseiam-se em três conceitos inter-relacionados: a prática, referindo-se a rotinas de comportamento como tradições, normas e comportamentos; a práxis, vista como a atividade real feita na prática; e os praticantes, os estrategistas que fazem a estratégia.

Esse modelo indica a influência de atores externos na adoção de práticas estratégicas nas organizações, mostrando que pode haver inúmeras interações sociais até o surgimento de uma estratégia, seja ela informal que emerge de um contexto, ou até mesmo práticas explícitas (Walter & Augusto, 2009). É importante ressaltar que o modelo ainda atribui importância tanto às estruturas quanto à agência (Albino & Gonçalves, 2008). Por esse motivo, configura-se em uma forma ampla de análise da estratégia como uma prática social. De acordo com Jarzabkowski (2004), na prática há uma tensão entre as formas de ação estratégica que abrange vários níveis de contextos macro-institucional e competitivo para os níveis da empresa no âmbito de análise de cognição individual. Esta tensão pode ser melhor entendida quando examinando como as práticas de gestão são usadas para colocar em prática a estratégia.

Com isso, tem-se que a criação ou formulação de estratégias sofre influência do meio ao qual a organização está inserida, e ao mesmo tempo é simultaneamente influenciada pelas atitudes daqueles que desempenham atividades estratégicas, que por sua vez, também sofrem influência de outros agentes externos e instituições. Neste sentido, as empresas incubadas, por sua condição de troca com a incubadora, podem oferecer um nível de análise diferente.

2.2 INCUBADORAS E EMPRESAS INCUBADAS.

Devido às crescentes necessidades do mercado têm surgido vários mecanismos de incen-

tivo a empreendedores que possam desenvolver produtos inovadores. Greco *et al.* (2009) discutem que políticas voltadas para empreendedores que inovam, principalmente de maneira radical, devem estar vinculadas à formação de incubadoras tecnológicas, ao aprofundamento da relação universidade-empresa, a grupos de pesquisa, entre outros.

As incubadoras são “organizações-mãe”, que em geral, envolvem uma instituição acadêmica ou uma grande empresa bem estabelecida (Bessant & Tidd, 2009). Ela é um local especialmente criado para abrigar empresas e oferecer uma estrutura que estimule, agilize ou favoreça a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas (ANPROTEC, 2012).

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia a incubadora que trabalha com empresas de base tecnológica é uma estrutura que prioriza o desenvolvimento de empresas nas quais a tecnologia dos produtos, processos ou serviços representa alto valor agregado (MCT, 2012). Esse sistema chama a atenção por oferecer treinamento, orientação, apoio, incentivo e acima de tudo infra-estrutura e assessoria para as organizações incubadas (Castro & Machado, 2007).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2012), as incubadoras promovem ambientes de capacidade técnica, gerencial, administrativa e de infra-estrutura visando apoiar novos empreendimentos. Segundo recente pesquisa sobre parques tecnológicos no Brasil, disponibilizada pela ANPROTEC, existem no país quase 400 incubadoras, esta realidade contempla por volta de 6000 empresas inovadoras. Dentro desse contexto, as empresas de base tecnológica se destacam por atuarem como aditivos e catalisadores dos demais setores da economia (ANPROTEC, 2012).

Nas incubadoras, a inovação é um elemento de bastante relevância que pode dar subsídio a outros setores da economia e da sociedade. Porém, “as oportunidades e ameaças tecnológicas são normalmente difíceis de serem identificadas, as estratégias de inovação são difíceis de definir e os resultados são difíceis de prever” (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008, p. 147), tendo em vista as poucas pesquisas sobre inovação em pequenas empresas. Entretanto, seja a organização grande ou pequena, são necessárias estratégias ligadas a vários aspectos para que seu produto ou serviço sejam inseridos no mercado e aceitos pelos seus clientes.

A inovação, normalmente, é um atributo solicitado para empresas de base tecnológica para a entrada na incubadora. Apesar de cada incubadora apresentar procedimentos próprios e diferentes quanto à entrada de empresas para incubação, uma ferramenta que é exigida pela maioria delas é a redação de um plano de negócios que especifique de forma detalhada todo o planejamento pretendido pela empresa para desenvolver seu produto ou serviço.

O plano de negócios é uma ferramenta que inclui um estudo detalhado dos produtos ou serviços que serão ofertados, os objetivos perseguidos, os clientes potenciais, mercados, preços, concorrência, recursos financeiros, operações e informações do ambiente externo, sendo assim vários autores o recomendam para assegurar um maior domínio sobre o projeto (Greatti & Prevelli, 2007; Borges, Fillion, & Simard, 2008).

Neste cenário, tem-se que as empresas incubadas necessitam de estratégias em todos os estágios de sua incubação, período este com duração de aproximadamente três anos, e também precisam continuar a manter e formular novas estratégias inclusive após se tornarem graduadas e se separarem da incubadora para enfrentar sozinhas, o mercado. Parte-se assim da necessidade de se enquadrar como surgem as estratégias em seu período de incubação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos aspectos metodológicos, o presente estudo é uma pesquisa qualitativa interpretativa (Denzin & Lincoln, 1994; Miles & Huberman, 1994). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas (Fontana & Frey, 1994). A relevância do estudo das narrativas para o entendimento do contexto social da formação das práticas, pois as narrativas são mecanismos de dar sentido à prática e construir um sentido de direção ou finalidade as atividades em curso dos atores sociais (Felton & Langley, 2011).

A pesquisa foi realizada na incubadora tecnológica localizada na cidade de Maringá, Paraná, fundada no ano 2000. A escolha da cidade ocorreu por essa organização ser referência no estado do Paraná em processos de incubação na área de tecnologia e inovação. No ano de 2009, quando a pesquisa foi realizada, havia dezesseis empresas incubadas, três empresas graduadas e

uma empresa associada as suas atividades. Para as entrevistas foram selecionadas três empresas em diferentes estágios de incubação: uma ingressante, outra em período de desenvolvimento de incubação, e a terceira em estágio avançado de incubação. A escolha destas três empresas ocorreu no sentido de compreender a dinâmica de empresas em diferentes estágios de incubação e se restringiu a essas organizações devido a disponibilidade de participação na pesquisa das mesmas. As entrevistas foram realizadas com os sócios fundadores dos referidos empreendimentos.

As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre do ano de 2009, os sócios respondentes foram informados dos objetivos da pesquisa e a adesão foi voluntária. Contudo, optou-se por assegurar o anonimato das empresas e dos respondentes visando preservar os mesmos e não prejudicar a análise e compreensão dos dados coletados (Cone & Foster, 2006). O roteiro das entrevistas foi estabelecido tendo por base quatro aspectos, sendo eles (1) evidenciar se havia um planejamento, enfatizando se sua existência apresentava formalidade e tempo de previsão; (2) flexibilidade para tomada de decisões e informações provenientes de pessoas do contexto externo a empresa; (3) flexibilidade de aceitação por iniciativas e oportunidades de novas ações; (4) utilização do plano de negócios, tendo em vista este ser obrigatório quando da incubação da empresa.

As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e interpretadas de acordo com a análise de conteúdo (Bauer, 2007). Para tanto, foi utilizado o *software NVIVO* (Bringer, Johnston, & Brackenridge, 2004), no qual foram construídas categorias e subcategorias analíticas, as quais são discutidas posteriormente.

As categorias de análise do conteúdo das entrevistas foram construídas tendo por base a emergência e recorrência de aspectos sobre o processo de construção das estratégias organizacionais, sendo elas: (1) planejamento; (2) tomada de decisão; (3) flexibilidade da tomada de decisão; (4) iniciativa individual e (5) relacionamento com o mercado. A partir das análises dessas categorias pode-se analisar como o processo de estratégia nas empresas incubadas é constituído.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A incubadora tecnológica de Maringá é uma ONG criada em março de 2000 e implantada no campus da Universidade Estadual de Maringá. Atualmente conta com dezesseis empresas incubadas, sendo nove residentes e sete externas. A Incubadora aceita proposta para duas modalidades: pré-incubação, onde apóia empreendedores para a criação de novos negócios de base tecnológica, sendo necessário que os proponentes tenham uma idéia e conheçam um meio para viabilizá-la; e incubação: apoiando a geração e o desenvolvimento de processos, bens ou serviços de tecnologia inovadora (Incubadora Maringá, 2009).

Para o ingresso na incubadora de Maringá são exigidas propostas com o objetivo de desenvolvimento de produtos, processos ou serviços com emprego de tecnologias inovadoras, sendo que uma etapa no processo de seleção é a elaboração de um plano de negócios, cujo modelo é disponibilizado pela incubadora (Incubadora Maringá, 2009).

No estágio de incubação os empreendedores recebem treinamento, consultorias, incentivo comercial, assessoria de marketing e vendas, além de ter a disposição um espaço físico individual em um período de 24 meses, pagando algumas taxas de administração, telefone e internet (Incubadora Maringá, 2009). Para o presente estudo foram selecionadas três empresas em processo de incubação na Incubadora supracitada, essas serão analisadas com base no referencial teórico apresentado. O Quadro 2 resume as informações dessas empresas, visando contextualizar a análise dos dados.

Quadro 2: Resumo das Informações sobre as Empresas Incubadas

Empresa	Data de Fundação	Início da Incubação	Tempo de Incubação	Produto/ Serviço
A	Jan/2009	Jul/2009	05 meses	Comunicação e marketing
B	Nov/2007	Mar/2008	01 ano e 08 meses	Soluções técnicas inovadoras para racionalização de recursos naturais
C	Mai/2007	Jan/2008	01 ano e 10 meses	Gerenciamento integrado e serviços de consultoria

Fonte: Autores baseados nos dados da pesquisa (2009).

didadas emergem após um processo de seleção natural, não parece fazer parte das percepções do gestor da Empresa A. Ao afirmar “não tem como você criar uma estratégia” e “você vai moldar pra que aquilo aconteça” essas narrativas remetem

Neste contexto, é possível observar que as empresas possuem distintas áreas de atuação e diferentes períodos de incubação. A seguir são descritos os resultados das entrevistas feitas em cada uma das empresas, articuladas com a construção das categorias de análises emergente desta pesquisa.

4.1 FORMALIZAÇÃO E TEMPORALIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Em relação à formulação das estratégias, como discutido por Clegg et al. (2004), foi possível identificar um processo de recursividade em relação às ações já implementadas pelos gestores. Deste ponto de vista, a ideia de ciclos de ação apresentada por Geiger (2009), bem como da estratégia em ação apresentada por Blandy e João (2009), perfazem o processo estratégico percorrido por Wilson e Jarzabkowski (2004). Essa dinâmica evidencia-se por meio do seguinte relato:

Quando a estratégia é boa você não precisa implementar né, isso é uma regra que eu aprendi ontem. Estrutura nos negócios. Só que eu acho que pra você fazer uma estratégia de acordo com as necessidades do mercado, não adianta você fazer uma estratégia no achismo ou isso vai dar, que você, não tem como você criar uma estratégia, se existe a possibilidade você vai moldar pra que aquilo aconteça, mas não tem como criar uma coisa nova assim (EMPRESA A).

Sendo assim, o entendimento da formulação estratégica como um processo racional ou evolucionário, em que as estratégias bem suce-

as discussões teóricas sobre estruturação da abordagem estratégia como prática, onde a dinamicidade do contexto e a capacidade de ação dos indivíduos são articulações essenciais para o planejamento estratégico.

Esse contexto também foi observado no cotidiano de trabalho da Empresa B. Com relação ao planejamento estratégico, a entrevistada da referida Empresa relatou que elas tentam planejar sempre que possível, todavia esse planejamento vai acontecendo na medida em que o serviço é vendido. Segundo ela, as atividades são agendadas mensalmente, sendo então as decisões destinadas às tarefas mais imediatas do dia-a-dia. Albino e Gonçalves (2008) discorrem essa dinâmica ao discutirem a capacidade de agência dos indivíduos em suas práticas sociais. Por mais que a estrutura de mercado pressione a formulação de determinados planejamentos, o cotidiano de ação dos indivíduos promulga a capacidade de negociação de suas atividades.

Nesse sentido, o entrevistado da Empresa C afirmou que os sócios procuram traçar metas por um período não muito longo, em média a cada seis meses, sendo esse processo documentado, porém afirma que “não há um planejamento muito sistêmico”. Acrescentou ainda que a empresa surgiu de uma lacuna de mercado, pois a organização em que ele trabalhava anteriormente tinha dificuldades em encontrar um sistema gerencial que pudesse oferecer aquilo que necessitava, com preço que estivesse adequado a sua capacidade e porte. Nesse sentido, o processo da estratégia é considerado como uma construção em relação ao ambiente onde estão inseridos, como pode ser observado no seguinte relato:

A gente foi fazer uma visita num cliente ontem, na verdade é um fornecedor nosso, acabou que a gente tava começando a desenvolver um projeto, alguém procurou ele lá também em Londrina pra desenvolver esse projeto de uma outra forma, já juntou o pessoal vamos direcionar esse projeto que tá mais bem elaborado lá, e foi uma coisa assim totalmente inesperada, a gente passou lá no fornecedor lá o pessoal do site lá só pra bater um papo tal, de repente surgiu um projeto lá que aliás uma oportunidade de melhorar o projeto que a gente tava começando a desenvolver aqui. Com certeza mudou (EMPRESA C).

Portanto, a formulação estratégica emerge como um processo social no contexto em análise. Isso implica que considerar a dinâmica social dos indivíduos é importante no estabelecimento de seus ciclos de ação nas tomadas de decisão, em especial quando os assuntos remetem às questões de mercado ou exteriores as empresas.

Conforme discutem Fenton e Langley (2011), Golsorkhi et al. (2010) e Saraiva et al. (2011) as formulação do planejamento estratégico das empresas incubadas não pode é definido somente pela intencionalidade dos gestores, mas pelo fluxo social de suas ações situadas, ou seja, é a relação espaço e tempo que possibilita o estabelecimento do contexto e da tomada de decisão dos empresários, conforme se discutirá na próxima seção do artigo. Destaca-se ainda que como são pequenas empresas ingressantes no mercado, que ainda não possuem poder de barganha ou relacionamentos sociais que possibilitem definir políticas de mercado, há necessidade de que as estratégias sejam a todo momento revistas e repensadas com base nas interações sociais que acontecem no setor onde as empresas atuam.

É por isso que há uma recorrência das falas dos entrevistados sobre o “pessoal de lá”, conforme pode ser observado no relato do gestor da Empresa C, ou seja, dos atores sociais que atuam “fora” das incubadas e das incubadoras com papel essencial no desenvolvimento das estratégias organizacionais. Do mesmo modo, a gestora da Empresa A destaca que “não tem como criar uma coisa nova assim”, ou seja, as estratégias em seu planejamento e implementação possuem uma dimensão de interação social na qual se pauta sua concepção e implementação. O “novo” é sempre decorrente de algo, ou seja, efeito de uma dinâmica pré-existente.

Conforme destaca Whittington (2006), é necessário estabelecer um quadro de análise das estratégias que integre os níveis intra-organizacional e o extra-organizacional, pois são nessas relações que as práticas estratégicas se constituem. E essa proposição teórica se mostrou evidente no contexto analisado. Com efeito, destaca-se que além de social o processo de formulação das estratégias nas empresas incubadas de base tecnológica estudadas o caráter interacional das estratégias foi algo destacado pelos entrevistados e indicam a possibilidade de que outras abordagens teóricas, a exemplo do interacionismo simbólico pode ser desenvolvido no campo de estudos sobre estratégias. Como esse não é o foco teórico deste artigo, essa evidência empírica poderá ser desenvolvido em outros estudos. A próxima seção deste artigo tem por foco estes debates sobre tomada de decisão e informação do contexto externo empresarial.

4.2 FLEXIBILIDADE PARA TOMADA DE DECISÕES E INFORMAÇÕES PROVENIENTES DE PESSOAS DO CONTEXTO EXTERNO A EMPRESA.

Retomando as discussões de Jarzabkowski (2004), a referida autora afirma que a dinâmica estratégica é um processo que engloba vários níveis de contextos macro-institucional e competitivo das empresas. Quando esse processo se articula com as ações individuais dos empresários isso pode estabelecer tensões sobre as tomadas de decisão para a formulação estratégica. Portanto, ainda para Jarzabkowski (2004), deve-se examinar como as práticas sociais estão imbricadas nas práticas estratégicas.

Sobre esse processo, a entrevistada da Empresa B informou que as quatro sócias se reúnem somente se a decisão estiver relacionada ao produto que está em fase de desenvolvimento. Já nas tarefas rotineiras da empresa duas sócias possuem atribuições mais administrativas e respondem pelas decisões relativas ao mercado. Quando questionada sobre a participação da Incubadora nas tomadas de decisões estratégicas da empresa, a entrevistada citou que a Incubadora não se envolve, apenas se pronuncia se a questão tiver relação direta com a própria Incubadora.

É nesse sentido que Clegget *et al.* (2004) assinalam a relevância de incluir nos estudos sobre prática estratégica as questões de poder. Com base no relato supracitado, é possível identificar a presença da distribuição de papéis tanto dentro da empresa incubada, quanto em suas relações com a incubadora. Devido ao recorte teórico e empírico realizado nesta pesquisa não aprofundamos os debates no sentido de apreender como ocorre a formação dessas estratificações de campo de ação. Entretanto, já aparece um indicativo de pontos de pesquisas para futuros estudos nesse contexto em estudo, pois o entrevistado da Empresa A também fez estas ponderações sobre a relação entre tomada de decisão e fatores externos.

Em relação à tomada de decisões o sócio argumentou que é realizada em conjunto com os três sócios, sendo estes os únicos a participar desta. Ao ser questionado quanto à participação da Incubadora neste processo, o entrevistado revela que a Incubadora não participa dessas decisões, oferecendo somente o apoio da estrutura física.

Essa mesma dinâmica foi contextualizada pelo entrevistado da Empresa C. Com relação à

tomada de decisão o entrevistado relatou que as decisões ficam restritas aos sócios e, no que se refere à participação da Incubadora nas tomadas de decisões, esta não participa. Contudo, segundo sua percepção a Incubadora além do apoio do espaço físico e do baixo custo que isto representa, poderia apoiar um pouco mais na divulgação das empresas e do trabalho que é feito pelas empresas. Isso poderia ocorrer por meio de eventos com o intuito de divulgar as incubadas, ou seja, chamar a atenção do mercado.

Apesar de Bessant e Tidd (2009) considerarem as incubadoras como “organizações-mãe”, criadas para abrigar empresas a partir de uma estrutura que favoreça a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas, é preciso problematizar os limites de sua atuação e transferência nesse processo. Mecanismos de facilitação não significam o estabelecimento de processos de criação das atividades das empresas incubadas. Por isso, é justamente nos pontos de articulação entre esses diversos interesses em jogo no contexto de incubação que as práticas estratégicas “jogam” com as possibilidades de sua implementação.

Assim como Walter e Augusto (2009) discutem, os indicativos levantados em relação às articulações entre tomada de decisão e contexto externo e a influência de atores externos na adoção de práticas estratégicas nas organizações, não é tão somente um fator de imposição. Isso também decorre da demanda de articulações entre os diversos atores sociais ligados as empresas no intuito de propiciar sua expansão. Contudo, há de se ponderar a flexibilidade de aceitação das proposições de iniciativas externas as empresas, bem como sua utilização como oportunidade de novas ações. Essas discussões são foco da próxima seção deste artigo.

4.3 FLEXIBILIDADE DE ACEITAÇÃO POR INICIATIVAS E OPORTUNIDADES DE NOVAS AÇÕES.

Outro ponto indagado em relação à flexibilidade dos planejamentos estratégicos é a capacidade de aceitação de iniciativas e sua articulação para o desenvolvimento de novas ações ou produtos, o que se relaciona aos processos de inovação. Como nos processos de incubação a inovação é o elemento relevante para o ingresso das empresas na incubadora a flexibilidade e busca por oportu-

nidades faz parte do cotidiano de planejamento e execução das atividades das incubadas.

Nesse sentido, o entrevistado da Empresa A afirmou: “se a estratégia é boa ela não precisa ser modificada”, entretanto citou que “a cada segundo você aprende, a cada segundo muda tudo”, e acrescentou ainda que “se existe uma possibilidade de mudança de acordo com as necessidades do mercado ela deve ser feita, mas com base em algo real”. Portanto, como nos apresentam, Blandy e João (2009), a estratégia está sempre em ação. Não pode haver um fetiche de mudanças, mas deve-se enfatizar, também, a experiência e da iniciativa das pessoas quando se tem a percepção da necessidade de continuidade de uma forma de atuação estratégica.

Em relação à flexibilidade dos planos a entrevistada da Empresa B discutiu ser necessário ter um planejamento, mas algo que possa ser mudado, revelando que todos os dias surgem novas oportunidades de ação e enfatizando: “a partir das estratégias você tem uma resposta do ambiente para onde está se encaminhando, e esse ambiente tem que responder, se ele não responde conforme o planejado, você precisa se virar e ajustar”. Esse relato pode ser articulado com o primeiro tópico das discussões dos resultados desta pesquisa quando se apresentou a idéia de ciclos de ação, debatidos por Geiger (2009), no que se refere ao caráter processual do planejamento das estratégias. Existe uma dimensão de recursividade das ações individuais, onde as “novas idéias” carregam e podem revelar que todos os dias surgem novas oportunidades de ação.

Quando indagada sobre a experiência e iniciativa das pessoas, a entrevistada da Empresa B revelou que às vezes quem não tem conhecimento nenhum do assunto em questão: “pode te dar uma ajuda, uma idéia, um direcionamento que pode ser usado naquilo que está se fazendo”, mostrando que é importante discutir idéias e interagir com outras pessoas de setores diversos.

Essa perspectiva também pode ser observada na Empresa C. Em relação à flexibilidade dos planos, o entrevistado da Empresa C afirmou que é necessário fazer uma revisão sistêmica para desenvolver estratégias, onde cada pessoa deve ter uma função específica e que todos os envolvidos devem acompanhar os procedimentos de forma geral e analisar o que pode ser melhorado. Ainda para o referido entrevistado: “não basta decidir algo e ir seguindo até o final, dependendo é necessário mudar no meio do caminho”.

Golsorkhi et al. (2010) e Fenton e Langley (2011) destacam que considerar a prática da estratégia não significa que essa seja marcada pela efemeridade. Por isso, ao mesmo tempo em que os gestores afirmam a necessidade de se pensar contextualmente há que se destacar mecanismos de controle e acompanhamento das atividades. Nesse sentido, para além do controle pensado como restrição, os gestores destacam a positividade do controle, ou seja, a capacidade de se compreender tudo que “escapa” do planejado e que possibilita o desenvolvimento da empresa, a capacidade de aceitação de iniciativas e sua articulação para o desenvolvimento de novas ações ou produtos.

É esse processo da estratégia como prática que Blandy e João (2009) discutem como sendo a estratégia em ação, ou o *strategizing*. Destarte, é preciso questionar: se a dinâmica das incubadas é de uma fazer estratégia no sentido do *strategizing*, qual é o sentido de utilização de um plano de negócios nos processos de incubação? A seguir, as discussões remetem a esta dinâmica.

4.4 UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.

O plano de negócios pode ser considerado como uma ferramenta para a coleta de informações necessárias a dinâmica empresarial, bem como de formulação de estratégias. Nesse sentido, ele não deve ser entendido como um manual, mas a formalização de informações prospectadas do mercado explorado, ou a ser explorado, e das diretrizes de organização das empresas (Greatti & Previdelli, 2007; Borger, Filion, & Simard, 2008).

Nesse sentido, em relação à utilização de planos de negócios a entrevistada da Empresa A revelou que em função da mudança de planos quanto ao projeto principal da empresa, o plano de negócios acabou sendo deixado de lado, já que a empresa pretende mudar seu foco de atuação, ou seja, essa ferramenta não estava sendo utilizada na rotina de trabalho.

Já na Empresa B, a entrevistada enfatizou que quando a empresa iniciou o processo de incubação o mesmo não havia sido concluído totalmente, ficando assim em segundo plano. No entanto, até o término deste estudo as sócias estavam em busca de nova captação de recursos, percebendo a necessidade de repensar e atualizar o plano de negócio para apresentar à agência de fomento, como pode ser observado no seguinte relato:

Olha na verdade nós entramos aqui sem um plano de negócios, aqui também é obrigado, só que quando a gente entrou, a gente assinou o contrato, veio um contrato prévio, até ele foi assinado a pouco tempo, e a gente tinha que concluir o plano de negócios, a gente começou a fazer e tinha que concluir, quando a gente entrou teria esse apoio da incubadora, mas acabou ficando meio no ar assim e agente também acabou deixando de lado e acabou tendo outras coisas pra fazer e foi ficando, não foi ficando, na verdade foi ficando. Não segue, na verdade não tem né. Agora que a gente vai ter que começar a fazer um plano de negócios para captar recursos das agências de fomento, então ai tem agora um planejamento, então agora a gente vai ter que seguir porque tem que aplicar os recursos que vem, então agora sim vai ter aplicar no produto (EMPRESA B).

Quando indagado sobre o plano de negócios da empresa, o respondente que é sócio da Empresa C relatou que esse foi bastante modificado. A empresa fez dois planos de negócios, um para o processo de pré-incubação e outro ao iniciar a etapa de incubação, sendo o segundo mais próximo da realidade da empresa, entretanto, mesmo esse último já sofreu algumas alterações.

Com esses relatos é possível evidenciar que o plano de negócios é considerado uma ferramenta no processo de *strategizing*, sendo utilizado mais a partir da atuação de agentes externos, no caso em análise as incubadoras, do que propriamente uma ferramenta incorporada a partir de suas demandas em suas práticas. Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam que o processo de se fazer estratégia compreende articulações entre as ações dos estrategistas e as orientações de ação também provenientes de seu contexto de atuação. Por isso, os planos de negócios mais do que diretrizes formalizadas atuam, num primeiro momento, como ferramenta de exposições de idéias, no processo de seleção das incubadas, e vai incorporando a dinâmica processual de reformulação, como no caso das estratégias.

Deste modo, é possível considerar, com base nas discussões teóricas e na pesquisa de campo, que ao considerar-se as estratégias como práticas, a utilização de plano de negócios não pode ser considerado de caráter estrutural das incubadas, mas em uma dinâmica estruturante e recursiva. É isso que Leite-da-Silva *et al.* (2012) destacam ao afirmar que considerar as estratégias como práticas é reconhecer as dimensões micro (cotidiano), meso (relações sociais) e macrosocial

(institucional) de análise desse fenômeno social. Ainda que o plano de negócios possa se estabelecer como um ponto inicial estratégico, este é utilizado muito mais como ferramenta sendo adequado contextualmente considerando as relações espaço-temporais de atuação dos gestores. Sendo assim, é possível considerar que a formação das estratégias no contexto estudado pode ser melhor compreendido em termos de sua dinâmica prática, como discutido na próxima seção deste artigo.

4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS.

Diante dos dados coletados e especificados anteriormente pode-se analisar alguns pontos que ajudam a identificar como são elaboradas as estratégias nas empresas incubadas da Incubadora Tecnológica de Maringá, evidenciando a estratégia como prática, porém não se desvinculando da visão de estratégia enquanto planejamento. Ao serem questionadas as três empresas responderam que elaboram um planejamento, no entanto este difere daquele mencionado na literatura pelas escolas prescritivas descritas por Mintzberg *et al.* (2000), pois o planejamento real é elaborado para pequenos períodos de tempo, sendo mensal, semestral ou no máximo anual.

Desta forma, pode-se perceber que o processo de planejamento estratégico parece estar internalizado no discurso dos gestores como algo efetivamente necessário, demonstrando consonância com os estudos de Bertero *et al.* (2003). Contudo, evidencia-se uma prática diferente quando o respondente da Empresa A declara que possuía um planejamento, no entanto a Empresa agora está alterando suas diretrizes para focar em um produto específico, e também quando revela que seu plano de negócios foi deixado de lado, ressaltando que seu período de incubação é de cinco meses. Aliado a isso, foi salientado a importância da experiência pessoal como formação de desenvolvimento e implementação da dinâmica estratégica, como pode ser observado no seguinte relato:

Com certeza, experiência sempre é bom, não quer dizer que o que aconteceu no passado vai acontecer no futuro, mas essa pessoa já lidou com N situações e às vezes ela consegue já antecipar alguns problemas que você pode enfrentar no caminho (EMPRESA A).

Como prática, o processo da estratégia se configura por meio de uma dinâmica transacional, envolvendo experiências e ações de conduta humana. Por isso, a ênfase do entrevistado da Empresa A no que se refere às questões temporais e contextuais é relacionado com questões da agência humana (Geiger, 2009). Além das ferramentas de gestão é preciso considerar o cotidiano dos indivíduos, pois as interações sociais influenciam enfatizadamente o contexto de atuação das empresas.

A Empresa B apresenta uma situação semelhante quando divulga que toma decisões à medida que as tarefas mais imediatas vão surgindo no dia-a-dia, e que o plano de negócios que não havia sido concluído quando do seu ingresso na Incubadora foi deixado em segundo plano. De maneira similar, o respondente da Empresa C declara que faz planejamento para seis meses, entretanto ele não é sistêmico, não é global, apresentando também alterações no plano de negócios. Sendo assim, essas constatações mostram que o planejamento da maneira como é difundido não está presente na prática das empresas incubadas investigadas.

Tem que ter um planejamento, mas não que você não possa mudar, até porque você vai conseguir seguir aquela estratégia e ter a resposta do seu objeto aí, pra onde você está se encaminhando, o outro tem que responder, se ele não responde conforme você tinha planejado você tem que se virar pra poder, tem que fazer uma ajuste (EMPRESA B).

Neste contexto, o surgimento das estratégias demonstra se tratar de algo emergente, sendo enquadrado na perspectiva processual de Whittington (2002), pois o que é planejado acaba se modificando e vão surgindo novas formas de ação que permitem que as empresas continuem sobrevivendo. Essas modificações são discutidas por todos os respondentes como algo benéfico às empresas devido às alterações no ambiente em que se enquadram. Os processos de ação e direção apresentados por Wilson e Jarzabkowski (2004) parecem coordenar as ações definidas pelas empresas investigadas, pois as decisões são tomadas com base nas alterações do ambiente e nas informações que chegam a todo o momento, evitando a linearidade e demonstrando um processo cíclico de fazer estratégia.

Na verdade precisa ter uma revisão sistêmica, deveria realmente cargos e funções, tarefas espe-

cíficas pra cada um e fazer uma revisão cíclica disso né, pra todo mundo tá acompanhando e vendo o que pode ser melhorado, mas não é decidir uma coisa e ir seguindo aquilo até o final, a gente pode mudar no meio do caminho, dependendo (EMPRESA C).

Quanto aos níveis de análise intra-organizacional e o extra-organizacional propostos por Whittington (2006), demonstram estar evidente que é realizada uma análise intra-organizacional, pois os sócios tomam a maioria das decisões em conjunto, levando em consideração que a empresa é pequena e não possui funcionários. Entretanto quando se fala no contexto extra-organizacional, as premissas formuladas de interação com o ambiente foram encontradas apenas em parte, pois fica clara a influência de clientes e fornecedores nas decisões das empresas, porém a condição de troca com a Incubadora parece não ocorrer de forma influente.

Não, não, a Incubadora é uma crítica que a gente faz né, ela precisava se envolver um pouco mais com as empresas, a questão de capacitação, tá procurando fazer eventos pra divulgar, chamar, falar o que a gente tem aqui de uma forma mais agressiva um pouco, a vantagem da Incubadora na verdade é só a questão de espaço físico mesmo e custo. O custo é muito baixo (EMPRESA C).

O desenvolvimento de planos de negócios e estratégicos incentivados pela Incubadora em estudo é considerado como uma prática de inserção das empresas nesse ambiente de negócios, sendo os mesmos desvinculados do cotidiano das atividades das incubadas durante o período de incubação, considerando as afirmações dos entrevistados. Apesar de diversos autores salientarem a necessidade de desenvolvimento de políticas que fomentem pequenas empresas para o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores (Greco *et al.*, 2009; Bessant & Tidd, 2009), evidenciou-se, com este estudo, que o dinamismo característico dos setores de inovação, como as incubadoras, ainda necessitam desenvolver ambientes de fortalecimento dos processos estratégicos das empresas, além dos relacionados à custos estruturais das mesmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão inicial, o presente estudo buscou analisar se o processo de formação

de estratégia nas empresas incubadas da Incubadora Tecnológica de Maringá, que é um ambiente bastante específico, emerge segundo a concepção da estratégia como prática. Neste sentido, é possível enfatizar que a tendência à tomada de decisões e flexibilidade quanto a novas informações permite que as estratégias sejam formuladas de maneira menos formal e mais relacionadas ao tipo emergente. Contudo, é necessário frisar a importância que o planejamento estratégico ainda representa frente a empresas brasileiras, se situando, pelo menos no discurso dos gestores, como algo necessário, especialmente por uma demanda institucional de sua construção.

Pode-se notar também, diante dessas análises que a estratégia enquanto prática social está em conformidade com a realidade de mudanças atual, apresentando um processo de troca intra-organizacional e extra-organizacional bem visível. Porém, o nível intra-organizacional não pode ser totalmente investigado nesta pesquisa em virtude das empresas não possuírem funcionários e não apresentarem uma troca efetiva de informações com a Incubadora como se discutia no início da pesquisa.

Outra questão importante apresentada pela visão da estratégia como uma prática social é a evidência de um pensamento de troca e *feedback* necessários ao sucesso da organização, fugindo da visão linear discutida por autores como Clegg *et al.* (2004). Enfatizando que a visão de administração de cúpula, não pode mais ser efetuada da forma como se pensava anteriormente, tendo em vista que o estrategista pode estar em outro ponto da hierarquia das empresas.

Em termos teóricos, esse estudo contribui com as pesquisas na área de Administração ao destacar que além considerar a estratégia como prática social é destacar que as estratégias também são práticas políticas. Isso pode observado no estudo realizado a partir da ênfase das relações sociais que os gestores destacaram às suas atividades. Estas relações possibilitam tanto as interações necessárias para a formulação e implementação das estratégias e a capacidade de inovação de seus produtos/serviços, seja na incorporação de ações determinadas institucionalmente para a incubação das empresas, a exemplo do plano de negócios. Ainda que o plano de negócios seja relevante para o desenvolvimento das empresas, este se apresentou muito mais em termos políticos, de relações de forças, do que propria-

mente do cotidiano de trabalho dos gestores. Em partes, isso pode estar relacionado a dinâmica espaço e tempo das estratégias das incubadoras e das incubadas que podem estar em uma dinâmica desconexa.

Com efeito, além da contribuição teórica de discussões sobre as estratégias como práticas sociais políticas destaca nestes debates pode ser desenvolvida em futuros estudos de modo que esta categoria de análise seja efetivamente incorporada as estudos sobre estratégias, ou seja, considerar as estratégias como práticas políticas. Esse proposição de análise teórica para futuros estudos pode contribuir para os debates já compreendidos por autores como Fenton e Langley (2011), Golsorkhi *et al.* (2010) e Leite-da-Silva *et al.* (2012) sobre a necessidade dos estudos em estratégias irem além da dualidade pensamento e ação, destacando a dinâmica relacional das estratégias como práticas.

Evidentemente organizações com conotações diferentes das empresas incubadas devem apresentar outros resultados. Sendo assim, fica clara a necessidade de pesquisas em outros segmentos visando aperfeiçoar o entendimento da estratégia como uma prática social política. As empresas graduadas, por exemplo, podem ser alvo de indagações para perceber se o seu processo de crescimento e desenvolvimento fora da incubadora segue a mesma lógica das empresas enquanto estão em estágio de incubação.

Aprofundar estes estudos em outros contextos organizacionais é importante, pois podem relacionar como um conjunto de práticas estratégicas de gestão são materializados no cotidiano de trabalho, a exemplo da arquitetura e as divisões dos espaços nas organizações como forma de tentativa de delimitação e de fomento a participação na formulação e implementação das estratégias. Outros aspectos importantes destacado nesse estudo e que podem ser desenvolvidos em futuras pesquisas são as questões de sociabilidade e das relações espaço e tempo no desenvolvimento das estratégias.

Com efeito, estas discussões avançam no entendimento das estratégias como práticas problematizando ações subjacentes as ações cotidianas dos gestores e suas relações sociais e políticas de gerenciamento e desenvolvimento de suas atividades. Enfim, verifica-se como é dinâmico o processo de formulação e adoção de estratégias e como a compreensão qualitativa do fenômeno “estratégia como prática”, conforme sugerido por

Jarzabkowski e Whittington (2008), pode ajudar os gestores a refletir sobre como as estratégias realmente são formuladas e implementadas na prática.

REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (2002). Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3).
- Albino, J. C., & Gonçalves, C. A. (2008). Estratégia como Prática: Uma proposta de Síntese? *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 32, Rio de Janeiro.
- ANPROTEC. (2012). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 15 de maio de 2012.
- Bauer, M. W. (2007). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 6. ed. (pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.
- Bertero, C. O., Vasconcelos, F. C., & Binder, M. P. (2003). Estratégia Empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Blandy, B. A., & João, B. N. (2009). A Prática Estratégica: Aproximações entre a teoria e a Experiência Viva. *Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia*, 4, Recife.
- Borges, C., Fillion, L. J., & Simard, G. (2008). Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista de administração Mackenzie*, 9 (8).
- Bringer, J. D., Johnston, L. H., & Brackenridge, C. H. (2004). Maximizing Transparency in a Doctoral Thesis: The Complexities of Writing About the Use of QSR*NVIVO Within a Grounded Theory Study. *Qualitative Research*, 4(2), 247-265.
- Bromiley, P. & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249-1256.
- Castro, S. C., & Machado, H. V. (2007). Empresas de base tecnológica egressas de incubadoras paranaenses: fatores de mortalidade. In: *Causas de mortalidade de pequenas empresas*. Maringá: Eduem.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Chia, R. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. A. (2004). “Máquina Estratégica”: Fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 44(4).
- Cone, J. D., & Foster, S. L. (2006). *Dissertations and theses from start to finish*. 2 ed. Washington: American Psychological Association.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Felton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln. (Orgs). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, 40(1), 129-144.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E.; (Eds.) (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, Angleterre.
- Greatti, L., & Previdelli, J. J. (2007). O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In: *Causas de mortalidade de pequenas empresas*. Maringá: Eduem.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- INCUBADORA MARINGÁ. (2009). Incubadora Tecnológica de Maringá. Disponível em: <<http://www.incubadoramaringa.org.br/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2009.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-Practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Leite-da-Silva, A. R., Carrieri, A. P. & Souza, E. M. (2012). A Constructionist Approach for the Study of Strategy as Social Practice. *Brazilian Administration Review*, 9, 1-18.

- MCT. (2009). Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 22 de março de 2012.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Pettigrew, A.; Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic Management: The strengths and limitations of a field. In: A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002, 3-30.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Saraiva, E. V., Carrieri, A. P., Aguiar, A. R. C. & Brito, V. G. B. (2011). Um “Pas de Deux” da Estratégia com a Arte: as Práticas do Grupo Corpo de Balé. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1016-1039.
- Greco, S. M. S. S., Bastos Junior, P. A., Machado, J. P., Felix, J. C., Silvestre, R. G. M., Passos, C. A. K., Schlemm, M. M., Meza, M. L. F. G., Rissete, C. R., Cunha, S. K., Bulgacov, Y. L. M., Camargo, D., & Réa, M. X. (2009). *Empreendedorismo no Brasil 2008*. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP].
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35, 1407-1421.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2009). O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. *Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia*, 4, Recife.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 44(4).
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Williamson, O. E. (1996). Economics and organization: a primer. *California Management Review*, 38(2). 131-146.
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4).

Strategy as Practice: a Study in Incubated Organizations of Technological Base

ABSTRACT

This paper results from a study carried out in a technology-based incubator located in the State of Parana aiming at analyzing how the processes of organizational strategies formation, taken as a social practice, are configured in incubated organizations and determine the innovation processes in this context. Based on the process philosophy, it is discussed how the processes of building organizational strategies are articulated in regard to the social dynamics where the entrepreneurs are embedded, and shape the practices around the processes of organizational innovation. To do so, a qualitative approach was employed and semi-structured interviews were used for data collection. The analyses of the interviews were based on the content analysis technique. The categories of analysis were constructed on the basis of the emergence and recurrence of some aspects of the process of organizational strategies construction, namely: planning, decision making, flexibility on the decision making, individual initiative, and relationship with the market. From the analysis of these categories we can see that strategy process in incubated companies emerges according to the strategy as practice, and the strategies formulated in less formal process and related to emergent type.

Keywords: Strategy process, Incubated enterprises, Innovation.

Endereço para contato:

Jaiane Aparecida Pereira
Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Av. Colombo, 5.790 – Jardim Universitário
CEP 87020-900 – Maringá, PR, Brasil.

Recebido em: 20/05/2014

Aprovado em: 13/01/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer