



Fonte: Weinberg (2010)

Kellen Kalli Carvalho de Oliveira

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES — O CONTEXTO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS NA REGIÃO CENTRO

Dissertação de Mestrado em Gestão orientada pela Professora Doutora Margarida Mano e apresentada à Universidade de Coimbra.

Julho de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Kellen Kalli Carvalho de Oliveira

Formulação de Estratégias Deliberadas e Emergentes

O Contexto de Incubação de Empresas na Região Centro

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Margarida Mano

Coimbra, 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais, Ene e Doriléa e ao meu maravilhoso marido, Ricardo Pereira.

AGRADECIMENTOS

À Deus, o Autor e Consumador da minha fé, porque por Ele e para Ele são todas as coisas.

À minha querida orientadora Professora Doutora Margarida Mano, pelas muitas horas de orientação, apoio e carinho que a tornaram para mim um referencial de profissional e acima de tudo, de ser humano.

À equipe da IPN-Incubadora, Felipe Neves, Ana Seguro, Paula Gomes, Alexandre, Luís Andrade, Gabriela e João Rodrigues, vocês para mim têm *“the best incubator team award”*.

Aos gestores das empresas incubadas, pela disponibilidade e acima de tudo pela imensa capacidade de se lançar no mercado com força de vontade e empreendedorismo.

Ao meu marido, Ricardo Pereira pelo apoio incondicional, por nunca me permitir desistir e por conseguir, mesmo diante de quaisquer circunstâncias, fazer-me sorrir.

À minha mãe Doriléa, por ter me dado raízes e ao meu pai Ene por ter me dado asas, através dos valores e sonhos que me ensinaram a carregar, tenho dado cada passo.

Às minhas irmãs e melhores amigas, Keilla Kalli e Karlla Kalli pelo suporte em todas as horas, pelos conselhos e acima de tudo pela materialização exata do que é ser “irmã”.

Aos meus sogros, Celso e Graça e cunhada, Soninha, que antes mesmo de se tornarem família de “direito” já eram de “facto” minha família portuguesa em toda sua significação.

À minha amiga-irmã Thaisinha por ter feito a nossa casa “um lar” e mudado para sempre minha forma de ver e entender o mundo.

Às amigas: Raquel Victor, por todos os momentos vívidos e pelo privilégio que é desfrutar de sua amizade; Mayra, por ter tido sempre alças e rodinha; a minha madrinha Guida; as amigas Eva, Margarida, Raquel Mendonça, Juliana, Cátia, Sofia e Ana Patrícia, pela acolhida e por terem tornado os anos em Coimbra ainda mais especiais.

Ao padrinho Nuno Nunes, pelos bons conselhos; aos amigos João Matos e André Martins, pelas muitas e agradáveis conversas; ao cunhado Fábio Pereira, pela assessoria; aos amigos emprestados da engenharia e não só, Barros, Ana Luíza, Vasco, Marisa, Paju, Pedro Gonçalves, Susana Santos, Pedro Andrade, Licínia, Martins e Hugo Pinto, pela acolhida. Aos amigos Daniela Matos, Márcio Francisco e Rafaela, por serem para mim exemplos do “tratar” e “receber” bem português.

Aos amigos, Neira, Leo, Luiza, Lidiane, Karine, Criziane, Fran, Júlia, Rodrigo, Carine, Juliana e Roberta que com a brasilidade que possuem, tantas vezes encheram os meus pés de samba, meu coração de alegria e minha mente de revolução.

Às adeptas do “portunhol”, Irene e Bea, vossa alegria e carinho serão sempre maravilhosas e constantes lembranças. *Muchas gracias por todo.*

Enfim, a todos que tem cruzado meu caminho ao longo dessa jornada, pessoas que têm em si o dom de ser capaz e acima de tudo, ser feliz.

Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.

Jean Cocteau, *artista francês*

RESUMO

A conceção estratégica tem sido objeto de estudo em diferentes perspectivas: enquanto processo na mente do decisor, na sua roupagem estritamente formal e mais recentemente, assente em práticas informais. Muitas questões envolvem a forma como o processo de conceção estratégica se desenrola em diferentes contextos, nomeadamente em contextos específicos de inovação como é o caso incubação de empresas, conjugando profissionalismo, hipercompetitividade e a necessidade de assegurar elevadas taxas de sobrevivência empresarial.

O presente estudo interessa-se em perceber como ocorre a formação de estratégias em empresas incubadas, analisando a relevância do formalismo e planeamento face à estratégia que emerge das circunstâncias empresariais. Pretende-se também, a partir da observação dos gestores dessas organizações, estudar como estes compreendem conceptualmente a estratégia e como esta é afetada pela realidade de incubação.

Para atingir tais objetivos, este estudo, de cunho descritivo-exploratório, recorreu inicialmente a uma investigação participante que fundamentou o posterior desenvolvimento do questionário junto a uma amostra de 52 empresas pertencentes às incubadoras de base tecnológica da Região Centro em Portugal.

A análise dos resultados evidencia que a estratégia que emerge informalmente aparece enquanto dominante no processo de formação estratégica nas empresas incubadas, mesmo diante de recursos e conhecimento que viabilizariam a existência de uma estratégia de natureza mais deliberada. Em contraponto, o conceito predominante na mente dos estrategas remete à ideia formal de estratégia enquanto plano. Regista-se a influência positiva da assistência e monitorização, bem como dos recursos oferecidos pela incubadora na formulação deliberada de estratégias e também a relação positiva do *network* com a conceção de estratégias emergentes.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia Deliberada, Estratégia Emergente, Incubação, Incubadora de base tecnológica.

ABSTRACT

The strategic design process has been the subject of many investigations: as a process in the mind of the decision maker, in its strictly formal way and more recently, based on informal practices. Many questions involve how the process of strategic design unfolds in different contexts, including innovation in specific contexts such as business incubation, combining professionalism, hypercompetitiveness and the need to ensure high rates of business survival.

This study is interested in understanding how training strategies occurs in incubated companies, analyzing the relevance of the formalism and planning strategy in the face of emerging entrepreneurial circumstances. It is also intended, from the observation of the managers of these organizations to study how these conceptually understand the strategy and how it is affected by the reality of incubation.

To achieve these objectives, this study, a descriptive-exploratory initially resorted to a research participant that justified the subsequent development of a questionnaire to a sample of 52 companies belonging to incubators for technological base in the Central Region in Portugal.

The analysis shows that the strategy that emerges informally appear as dominant in strategy formation process in the incubated companies, even though they have resources and knowledge that had enable the existence of a more deliberate strategy nature. In contrast, the predominant concept in the minds of strategists refers to the formal idea of strategy as a plan. Record the positive influence of assistance and monitoring, as well as the resouces offered by the incubator deliberate strategy formulation and also a positive relationship with the network design of emerging strategies.

Keywords: Strategy, Deliberated Strategy, Emergent Strategy, Incubation, technology-based incubator.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADT - Federal German Association of Innovation, Technology and Business Incubation Centers

AEDEN – Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

BI – Business Incubators

CEO – Chief Executive Officer

EC – European Commission

ELAN – L'Association Française des Dirigeants de Pépinières D'entreprises

EU – União Europeia

IP – Intellectual Property

IPN – Instituto Pedro Nunes

MIT – Massachusetts Institute of Technology

NBIA – US National Business Incubation Association

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

UK – United Kingdom

UKBI - Inspire Certificate in Business Incubator Management

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Definições de Estratégia.....	9
Tabela 2. Escolas dos processos de estratégia	17
Tabela 3. Nomenclaturas correspondentes a estratégias deliberadas e	18
Tabela 4. Características das estratégias deliberadas e emergentes.....	27
Tabela 5. Conceitos de incubadora.....	34
Tabela 6. Tipologia de incubadoras	36
Tabela 7. Descrição da classificação de incubadoras	37
Tabela 8. Incubadoras da Região Centro utilizadas no estudo.....	64
Tabela 9. Frequência do setor de atividade	66
Tabela 10. Classificação do tipo de pesquisa.....	74
Tabela 11. Variáveis do processo de formulação de estratégias	76
Tabela 12. Variáveis do processo de incubação	79
Tabela 13. Alpha de Cronbach	82
Tabela 14. Análise de correlação Esforços de Monitorização e Assistência.....	84
Tabela 15. Alpha de Cronbach Análise de correlação Esforços de Monitorização e Assistência.....	85
Tabela 16. Análise descritiva Esforços de Monitorização e Assistência	86
Tabela 17. Análise de correlação Utilização dos Recursos.....	86
Tabela 18. Alpha de Cronbach Utilização dos Recursos.....	87
Tabela 19. Análise descritiva Utilização dos Recursos.....	87
Tabela 20. Análise de correlação Networking	88
Tabela 21. Alpha de Cronbach Networking	88
Tabela 22. Análise de descritiva Networking.....	89
Tabela 23. Análise de correlação Planeamento Estratégico	90

Tabela 24. Alpha de Cronbach Planeamento Estratégico	90
Tabela 25. Análise descritiva Planeamento Estratégico	91
Tabela 26. Análise de correlação Foco	92
Tabela 27. Análise de correlação Foco	92
Tabela 28. Análise descritiva Foco	93
Tabela 29. Análise de correlação Intenções da Liderança.....	94
Tabela 30. Alpha de Cronbach Intenções da Liderança.....	94
Tabela 31. Análise descritiva Intenções da Liderança	95
Tabela 32. Análise de correlação Processo de Conceção de Estratégia.....	96
Tabela 33. Alpha de Cronbach Processo de Conceção de Estratégia.....	96
Tabela 34. Análise descritiva Processo de Conceção de Estratégia	97
Tabela 35. Análise de correlação Formulação e Implementação.....	98
Tabela 36. Alpha de Cronbach Formulação e Implementação.....	98
Tabela 37. Análise de correlação Formulação e Implementação.....	99
Tabela 38. Análise de correlação Ambiente Empresarial	100
Tabela 39. Alpha de Cronbach Ambiente Empresarial	100
Tabela 40. Análise de descrição Ambiente Empresarial.....	101
Tabela 41. Análise de correlação Adequação da Estratégia ao Plano.....	101
Tabela 42. Alpha de Cronbach Adequação da Estratégia ao Plano.....	102
Tabela 43. Análise de correlação Adequação da Estratégia ao Plano.....	103
Tabela 44. Análise descritiva Variáveis de Estratégia.....	104
Tabela 45. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégias Deliberada e Emergente	105
Tabela 46. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégia Deliberada.....	105

Tabela 47. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégia Emergente	106
Tabela 48. Os 5 p's conceituais de Conceito de Estratégia	107
Tabela 49. Análise de frequência do conceito de estratégia adotado	107
Tabela 50. Relação conceito de estratégia adotado e serviços prestados pela incubadora	109
Tabela 51. Teste não-paramétrico incubadora e conceito de estratégia.....	110
Tabela 52. Teste não-paramétrico função exercida e conceito de estratégia	111
Tabela 53. Análise descritiva das variáveis de estratégia 2.....	113
Tabela 54. Análise de frequência <i>Ambidexterity</i>	114
Tabela 55. Relação formulação de estratégia e serviços prestados pela incubadora..	116
Tabela 56. Relação formulação de estratégia e incubadora pertencente	117
Tabela 57. Teste não-paramétrico formação de estratégia e conceito adotado.....	118
Tabela 58. Análise de correlação Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização	120
Tabela 59. ANOVA Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização	121
Tabela 60. Coeficientes Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização	121
Tabela 61. Análise de correlação Estratégia Deliberada e Utilização dos Recursos	122
Tabela 62. ANOVA Deliberada e Utilização dos Recursos	123
Tabela 63. Coeficientes Estratégia Deliberada e Utilização dos Recursos	123
Tabela 64. Análise de correlação Estratégia Emergente e Networking	124
Tabela 65. ANOVA Estratégia Emergente e Networking	125
Tabela 66. Coeficientes Estratégia Emergente e Networking	125
Tabela 67. Corroboração das hipóteses	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de estratégia empresarial.....	14
Figura 2. Agentes de influência sobre a estratégia.....	15
Figura 3. Estratégia deliberada	20
Figura 4. Estratégia com combinação proativa e reativa	24
Figura 5. Evolução do conceito de incubadora de empresas	32
Figura 6. Desenho da investigação	54
Figura 7. Modelo da investigação	57
Figura 8. Distribuição da amostra por incubadora	65
Figura 9. Distribuição da amostra por tipo de incubação.....	65
Figura 10. Escala de Likert de 7 pontos: Concordância	72
Figura 11. Quociente de Assimetria.....	83
Figura 12. Histograma Esforços de Monitorização e Assitência.....	86
Figura 13. Histograma Utilização dos Recursos.....	87
Figura 14. Histograma network	89
Figura 15. Histograma planeamento estratégico	91
Figura 16. Histograma Foco	93
Figura 17. Histograma intenções da liderança	95
Figura 18. Histograma Processo de Conceção de Estratégia.....	97
Figura 19. Histograma formulação e implementação	99
Figura 20. Histograma ambiente empresarial	101
Figura 21. Histograma adequação da estratégia ao plano	103
Figura 22. Conceito de estratégia adotado	108
Figura 23. <i>Boxplot</i> variáveis de estratégia	114

Figura 24. Tipo de Estratégia	115
Figura 25. Incidência estratégia emergente e deliberada	117
Figura 26. Regressão linear Hipotése 1	119
Figura 27. Regressão linear Hipotése 3b	122
Figura 28. Regressão linear Hipotése 3c.....	124

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 -	Introdução	1
CAPÍTULO 2 -	Estratégia e Incubação de empresas	5
2.1	Estratégia	5
2.1.1	Estratégias deliberadas	18
2.1.2	Estratégias emergentes.....	22
2.1.3	Integração entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes.....	28
2.2	Incubadoras de empresas.....	31
2.2.1	Infraestrutura.....	40
2.2.2	Apoios técnicos diversos.....	41
2.2.3	Network.....	43
2.2.4	Empresas incubadas: as <i>spin-offs</i>	44
CAPÍTULO 3 -	Modelo de Investigação e Metodologia.....	53
3.1	Desenho da Investigação.....	54
3.2	Problema e hipóteses de investigação.....	55
3.3	Tipo de pesquisa	57
3.3.1	Posição Epistemológica	57
3.3.2	Tipo de Investigação	58

3.3.3	Estratégia de Pesquisa.....	59
3.3.4	Métodos de pesquisa	60
3.4	Seleção e caracterização da amostra.....	63
3.5	Técnica de recolha de dados.....	66
3.5.1	Observação participante.....	66
3.5.2	Elaboração do questionário	68
CAPÍTULO 4 - Análise e discussão dos resultados		75
4.1	Variáveis do estudo	75
4.2	Redução das variáveis	81
4.2.1	Esforços de Monitorização e Assistência.....	84
4.2.2	Utilização dos Recursos.....	86
4.2.3	Networking.....	88
4.2.4	Planeamento Estratégico.....	89
4.2.5	Foco.....	91
4.2.6	Intenções da Liderança.....	93
4.2.7	Processo de Concepção de Estratégia	95
4.2.8	Formulação e Implementação.....	97
4.2.9	Ambiente Empresarial	99
4.2.10	Adequação da Estratégia ao Plano.....	101
4.3	Escala de Estratégia para medir continuum emergência-Deliberação	103
4.4	Estudo empírico das hipóteses formuladas.....	106
4.4.1	Teste da hipótese 1	106
4.4.2	Teste da hipótese 2.....	112
4.4.3	Teste da hipótese 3.....	118
4.5	Síntese do teste de hipóteses do modelo conceptual.....	125
CAPÍTULO 5 - Conclusões		127
Referências Bibliográficas.....		131

Anexos.....	141
Anexo 1.....	143
Anexo 2.....	145
Anexo 3.....	147

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia surge no meio científico a partir da esfera militar, inicialmente estudada a partir da maneira de fazer as coisas inerentes ao próprio decisor, tendo evoluído o seu estudo para o de um processo analítico que é composto por procedimentos e métodos que implicam análises das competências organizacionais e análises de ambiente externo em função de inúmeros fatores.

A dinâmica do ambiente em que estão inseridas as organizações e a interação permanente levanta questões como a de saber até que ponto a estratégia pode ser cuidadosamente analisada e antecipada ou se assenta na espontaneidade da concepção de soluções emergentes (Mintzberg & Quinn, 2001). Surge assim um desvio entre o que é estratégia a nível teórico e como de facto ela é levada à prática. A estratégia deliberada, formulada muitas vezes em exaustivas análises e reuniões dá lugar a decisões bem mais simplistas que emergem circunstancialmente (Mintzberg & Waters, 1985).

Uma estratégia deliberada pode, por diversos fatores, não ser plenamente executada, em função dos vários contextos que são, sobretudo e cada vez mais, imprevisíveis e complexos, impossibilitando que sejam controlados ou previstos com um todo. De uma realidade dinâmica é que emana a estratégia emergente, que responde à interação entre a organização e o meio. Estas estratégias decorrem da necessidade de tomar medidas organizacionais sem ter prévia intenção, ou seja, medidas que não foram efetivamente planeadas.

Diversas análises têm sido realizadas nesse âmbito, algumas de natureza qualitativa, que apesar da grande reflexão teórica que suscitam, condicionam a ampliação das conclusões obtidas, levantando inclusive discussões que questionam se o processo de estratégia se origina mesmo de uma formulação ou se o mais adequado seria entendê-lo como um processo de formação. Poucas pesquisas quantitativas têm sido realizadas no âmbito dos processos de estratégias emergentes e planeadas. Estes dois fenómenos são geralmente

analisados através de estudos de caso. Andersen e Nielsen (2009) chegam a afirmar que o estudo que desenvolveram foi um dos primeiros esforços de análise quantitativa sobre formação de estratégias emergentes e deliberadas.

No intuito de avaliar como esse processo poderia ser estudado de forma enriquecedora, surgiu outro tema relevante nos dias atuais: as empresas incubadas. Evidenciando o grande valor de informações sobre esse agrupamento de empresas destaca-se que na União Europeia (UE) a taxa de sobrevivência destas empresas é de 80% bem distante da realidade portuguesa. Portugal é o país onde a taxa de mortalidade das empresas é mais elevada, a realidade mostra que apenas 30% das empresas se mantêm em atividade no fim do primeiro ano de vida (IAPMEI, 2010; Tiago, 2009).

O interesse de estudar o conceito de estratégia planeada e emergente nas empresas incubadas de base tecnológica advém de várias características destas empresas, relacionadas com a inovação, flexibilidade e necessidade de rápida adaptação ao meio.

A flexibilidade na adaptação ao meio potencia o contexto suscetível ao surgimento da estratégia emergente, mas o facto das empresas incubadas disporem de uma infraestrutura e um contexto particular pode-se refletir nesse processo através do reforço das condições que potencializam a estratégia deliberada.

Diferentes da maioria das organizações de pequeno porte, as empresas incubadas passam por um processo de formação distinto, possuindo muitas vezes um plano de negócios, o qual aponta diretrizes estratégicas iniciais, além de apoio gerencial e mesmo de recursos materiais, ou seja, usufruem de características bastante vantajosas em relação às demais empresas. Outra característica pertinente é o facto da empresa incubada estar muito condicionada pelo forte conhecimento técnico específico que a fundamenta, sendo esse o grande norteador da organização, condicionando muito do pensamento estratégico vigente.

A importância de aprofundar o conhecimento sobre como a estratégia se formula nessas organizações decorre do facto dessas empresas estarem inseridas num mercado

altamente competitivo (o da alta tecnologia) e dentro dessas realidades apresentarem uma taxa de mortalidade bem abaixo da média. Entender como essas organizações aproveitam da estratégia gerando vantagem competitiva, pode enriquecer o conhecimento existente, bem como trazer valor a essas empresas.

Este estudo concentra-se na identificação de como ocorre o processo de formação de estratégias em empresas incubadas de base tecnológicas, na Região Centro de Portugal. Os objetivos principais a que esta investigação se propõe são: identificar que tipo de formulação estratégica - tendo por base as teorias enunciadas por Mintzberg sobre estratégias deliberadas e/ou emergentes - predomina nas empresas incubadas; identificar qual o conceito de estratégia adotado pelos gestores e descobrir como a incubação afeta o processo de formulação estratégica. Para o efeito, analisar-se-ão vários aspetos no decorrer da investigação, dos quais se destacam:

- Identificar empresas incubadas de base tecnológica pertencentes à região centro;
- Analisar práticas estratégicas adotadas nas empresas incubadas estudadas;
- Avaliar os serviços e ferramentas prestados pelas incubadoras em análise.
- Identificar a relação entre as particularidades de um processo de incubação com as distintas modalidades de formação de estratégias.

O estudo parte do pressuposto que existem modelos estratégicos que podem ser comparados ao que é aplicado na prática, recorrendo-se à teoria de Mintzberg de estratégias deliberadas e/ou emergentes. Pretende-se ainda analisar a correlação existente em alguns dos benefícios e serviços oferecidos no âmbito da incubação e o estilo de formulação de estratégias identificados.

Para melhor organização e compreensão da pesquisa realizada o trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O presente capítulo, denominado de Introdução, descreve o tema a ser tratado, a relevância, o contexto e os objetivos que se propõe cumprir.

O capítulo 2, Estratégia e Incubação de Empresas abarca a revisão da literatura que fundamentará a pesquisa, com base na qual foram realizadas as inferências necessárias para ampliação do entendimento sobre a temática e a subsequente formulação das hipóteses. Nesta parte é analisado o contexto histórico, a conceituação e caracterização das duas temáticas principais relacionadas com essa investigação, são elas: o processo de incubação de empresas e as estratégias em destaque à sua formulação. No que diz respeito à incubação abarcou-se com mais profundidade os conceitos relacionados com as incubadoras de empresas a fim de aclarar o que são e como se dá o processo de incubação em si, bem como o entendimento sobre as empresas incubadas, as suas particularidades e características. Na temática estratégia optou-se por fazer um estudo da conceituação de estratégia, as suas origens históricas e conceitos mais diretamente relacionados com esta dissertação: a formação de estratégias no que diz respeito ao processo deliberado e ao emergente.

O Capítulo 3, Modelo de Investigação e Metodologia, faz um apanhado do modelo de investigação adotado aclarando as correntes metodológicas que essa investigação pretende seguir, as hipóteses a serem testadas, bem como o tipo de pesquisa e a metodologia utilizados para a execução dos objetivos propostos. Observa-se ainda o desenho da investigação que serviu de guião para o desenvolvimento desse estudo. No aspeto metodológico é explicitada a amostra utilizada e caracterização da mesma, bem como as técnicas usadas para a recolha dos dados.

O capítulo 4, nomeado de Análise e Discussão dos Resultados, apresenta a análise de dados propriamente dita, em que são expostas as análises estatísticas utilizadas, descritiva e inferencial e o modelo aplicado. Pode-se verificar também a discussão dos resultados.

No capítulo 5, Conclusões, estão apresentadas as conclusões desse estudo, as contribuições e limitações do mesmo e ainda a recomendação para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIA E INCUBAÇÃO DE EMPRESAS

A revisão da literatura consiste, segundo Hussey & Hussey (1997), na fase em que é realizado o levantamento e exploração detalhada da área de conhecimento a ser abordada na investigação, dando origem a uma espécie de síntese que servirá de base teórica para toda a investigação.

Este capítulo é dedicado ao aprofundamento em torno das temáticas Incubação e Estratégia, que definem o quadro conceptual de investigação, tendo como intuito principal clarificar os conceitos adotados. Para tanto, são abordados conceitos relacionados com a estratégia, a evolução histórica dos conceitos evidenciados, bem como a exposição do modelo de formulação de estratégias que fundamentam o estudo. Posteriormente analisam-se os conceitos relacionados com a incubação de empresas, no que diz respeito à caracterização e conceituação tanto das incubadoras quanto das empresas incubadas.

2.1 ESTRATÉGIA

Embora a estratégia tenha sido usada ao longo da história nos mais diversos contextos e situações, o estudo sistematizado dessa temática, relacionando-a com as organizações, é bastante recente. Observa-se, por exemplo, que uma das funções dos antigos historiadores e poetas era coletar estratégias bem ou mal sucedidas de vida ou morte e convertê-las em sabedoria para uso futuro. A estratégia continuou a ligar-se a inúmeras máximas de figuras históricas importantes como Maquiavel, Napoleão, Von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery e Mao Tsé-Tung, embora muitos princípios básicos de estratégia já estivessem em vigor e registados muito antes da era Cristã (Mintzberg & Quinn, 2001).

A palavra em si, estratégia, tem origem na Grécia Antiga, na combinação dos termos “*stratos*” exército e “*ag*” liderar, significando literalmente a função de general do exército, que implica posteriormente num plano de campanha que determinará ações de cunho ofensivo e defensivo (Ghemawat & Panjak, 2000; Freire, 2000). O termo *strategos* fazia menção, inicialmente a um general no comando de um exército, ou seja, a um papel desempenhado. Posteriormente passou a significar "a arte do general", as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia o seu papel. Na época de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais como administração, liderança, oratória e poder e, na de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (Mintzberg & Quinn, 2001).

Carl Von Clausewits, na primeira metade do século XIX, tenta clarificar o que seria a estratégia sob uma luz militar afirmando que táticas envolvem o uso de forças armadas na batalha, enquanto a estratégia é o uso de batalhas para o objetivo da guerra (Ghemawat & Panjak, 2000). A origem do termo "estratégia" em si reside então na atividade militar, a qual se refere a um amplo conceito e vagamente definido de uma campanha militar para aplicação de forças contra um inimigo (David, 1995; Ansoff, 1985).

A adaptação do termo estratégia ao contexto de negócios ocorreu na segunda metade do século XIX, surgindo como mecanismo para moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo (Ghemawat & Panjak, 2000). Segundo Farhangmehr *apud* Martins (2003), o conceito de estratégia empresarial na literatura de gestão foi introduzido formalmente nos anos 40 por Von Neumann e Morgenstern. Ficando nítida a inspiração dos autores na linguagem militar.

O despontar da relevância da estratégia para o sucesso da organização ocorreu quando as empresas adquiriram o poder de influenciar o mercado, o que apesar da grande concorrência da época não aconteceu na Primeira Revolução Industrial. As estratégias articuladas de forma explícita foram realizadas primeiramente pelos gerentes de alto nível como exemplo tem-se Alfred Sloan, executivo principal da General Motors de 1923 a

1946, que criou uma estratégia bem-sucedida baseada em forças e fraqueza de sua principal concorrente, a Ford Motor Company e colocou-a no papel depois que se aposentou (Ghemawat & Panjak, 2000).

Ansoff (1990) justifica o fortalecimento do estudo sobre estratégia afirmando que a formulação estratégica explícita passou a ganhar atenção quando a procura reprimida durante a Segunda Guerra Mundial começou a atingir a saturação, as tecnologias mostraram-se obsoletas e a reestruturação do mercado passou a ser tanto ameaça quanto oportunidade para as diversas organizações. Foi esse contexto que forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. As experiências durante a guerra encorajaram além do desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, também o uso do pensamento estratégico para guiar as decisões empresariais (Ghemawat & Panjak, 2000).

A estratégia passa a ser frequentemente traduzida no meio empresarial como a formulação de um plano que procura integrar objetivos, políticas e ações organizacionais objetivando o sucesso (Freire, 2000; Lee, Lee, & Wu, 2010).

Embora até os anos 60, a estratégia não fosse citada de forma explícita, os surgimentos das *Business Schools* começam a promover a ideia de que os gerentes deveriam começar a pensar estrategicamente, ao invés de apenas agirem como administradores funcionais (Ghemawat & Panjak, 2000). O autor refere ainda uma pesquisa realizada pelo *Stanford Research Institute*, em que a maioria das empresas americanas havia montado departamentos de planejamento formal até 1963.

Com a evolução do cenário económico marcado pela evolução da tecnologia e consequente intensificação da competição, a estratégia ganha cada vez mais importância, com o intuito de servir de mecanismo para as empresas sobreviverem e prosperarem, como afirma Luzio (2010, p. 44):

Sobreviver e prosperar na era das vantagens temporárias têm exigido das empresas a criação estruturada de estratégia e a organização disciplinada de esforços de sua implementação. Por isso a estratégia nunca foi tão importante como nos dias de hoje.

Apesar do crescimento e fortalecimento do uso do termo estratégia, o conceito em si sofre grande variação moldando-se às diferentes perspectivas em que é visto. A palavra estratégia é usada em diversos contextos com o intuito de explicar uma vasta gama de ideias, sendo tomado o seu uso pelas mais diferentes pessoas (Hart, 1992; Mintzberg & Quinn, 2001; Fleisher & Bensoussan, 2003; Mintzberg, 1994).

Para muitos a "estratégia" não é apenas um atributo das empresas, mas de qualquer atividade realizada por seres humanos, é uma atividade social. A partir desta perspectiva, a estratégia pode ser vista como uma prática social (Whittington, 2004).

A estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato (Ansoff, 1990). É uma mescla entre pensamento intuitivo e analítico que se complementam. A gestão estratégica pode ser definida como arte e ciência da formulação, implementação e avaliação de decisões *cross-funcionais* (David, 1995). Não existe uma versão unânime, a literatura sobre a temática inclui uma multiplicidade de diferentes atitudes e pensamentos que levam em consideração a relevância e utilidade da estratégia (Bodwell & Chemack, 2010).

Para Bodwell e Chemack (2010, p.77), “ a literatura de estratégia tem se tornado tão diversa, complexa e vasta que nenhuma revisão poderia cobrir inteiramente as perspectivas, visões e posições”. Pode-se afirmar que os conceitos de estratégia são quase tão numerosos quanto os estudiosos que se dedicam ao estudo da área (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). A fim de dar relevo a alguns destes conceitos faz-se uma apresentação dos mesmos na Tabela 1.

Tabela 1. Definições de Estratégia

Autores	Definição de Estratégia
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa
Mintzberg (1987)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Quinn (2001)	Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.
Fleisher e Bensoussan (2003)	Estratégia é um processo dinâmico.
Porter (2004)	A estratégia é a procura de uma forma singular de competir, não por ser a melhor forma de competir para toda a gente, mas porque permite a uma empresa adaptar especificamente as atividades da sua cadeia de valor.

Fonte: Adaptado de Bodweel & Chemack (2010).

Alguns autores têm-se dedicado ao objetivo de construir um conceito mais unificado e completo. Numa dessas tentativas Mintzberg e Waters (1985) executaram uma vasta investigação junto das organizações, sobre definições de estratégia e observaram que ao perguntar aos gestores de topo sobre o significado de “estratégia”, uma boa parte respondeu prontamente que seriam planos para o futuro, e quando são convidados a exemplificar o conceito com a mesma prontidão apontam para as estratégias que adotaram no passado como o tipo de posicionamento de mercado entre outros, deixando o conceito mais próximo de padrões de comportamento do que propriamente dos planos que anteriormente tinham mencionado.

Estratégia é uma palavra que frequentemente se define de uma forma, sendo utilizada com significados diversos (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). Para os autores, poder-se-ia sintetizar a definição de estratégia no que convencionou chamar de 5 p’s da

estratégia: *plan, pattern, position, perspective* e *ploy* e que resumem de certa forma muitas das diferentes linhas conceituais até então exploradas.

Os cinco P's da estratégia: *Plan, Pattern, Position, Perspective* e *Ploy* foram traduzidos na versão portuguesa do livro *Safári de Estratégia* (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010) como plano, padrão, posição, perspectiva e truque, sendo mantida a versão original dos termos (em inglês) no transcorrer desta investigação.

PLAN

Quando os estrategas ou os diversos atores da organização são questionados a respeito do significado do termo estratégia, a resposta inicial que é dada pela grande maioria corresponde à definição de um plano: um guia do curso de ações a serem tomadas no futuro ou de um caminho que conduzirá a organização de um lugar a outro, referindo-se a algum tipo de ação consistentemente engendrada, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação. Este significado assenta numa preocupação prévia das ações que se aplicam e são desenvolvidas consistente e deliberadamente (Mintzberg & Quinn, 2001).

A estratégia enquanto plano está amplamente divulgada na literatura, e muito presente entre os autores clássicos. Por exemplo, Gluck, Kaufman e Walleck (1982) afirmavam que a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado que tem por finalidade assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. Essa ideia é defendida por autores como Quinn *apud* Freire (2000), que a define como um plano que integra os principais objetivos, políticas e sequência de ações num sentido coerente. Bodwell & Chemack (2010) clarificam este conceito afirmando que geralmente envolve objetivos de negócio e usualmente recorre à explicitação de um plano para alcançar a visão e as metas. Assenta na noção de começar em um ponto "A" e ir para um ponto "B" sugerindo que metaforicamente a estratégia pode ser percebida como um guia de

percurso que serve de direção e ligação entre o presente da organização e o seu futuro (Bodwell & Chemack, 2010; Eisenhardt & Brown, 1998).

A formação da estratégia torna-se um balanço delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para um estado futuro, tendo em conta a sua conduta em tempos anteriores (Nicolau, 2001). Estratégias podem ser entendidas como afirmações a *priori* que serão orientadores de providências e resultados a *posteriori* de um comportamento decisório real (Mintzberg & Quinn, 2001), e tem como preocupação principal a direção da organização (Whittington, 2004).

PATTERN

Se as estratégias podem ser formuladas, consequentemente podem ser realizadas. A definição de estratégia como padrão vai além de seu entendimento enquanto plano, almejando abranger o comportamento resultante. Esta ideia visa captar um padrão num fluxo de ações e entendê-la como a consistência no comportamento, seja ela desejada ou não (Mintzberg, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Porter, 1983). Para Luzio (2010), estratégia refere-se ao conjunto de escolhas tomadas ou descartadas pelas empresas de modo a gerarem uma singularidade no mercado, construindo a partir daí um crescimento sustentável. Trata-se do estabelecimento de um padrão ou de um modelo de negócios que conduzirão a empresa a uma competitividade sustentável (Teece, 2010).

Esta definição faz menção a como uma empresa usualmente se comporta, ou que escolhas comportamentais tem revelado ao longo do tempo (Lee, Lee, & Wu, 2010). É o conceito geralmente adotado, de forma explícita ou não, quando se pretende proceder a investigações sobre estratégia, em que basicamente se considera estratégia o que é observado, o que a empresa realizou.

POSITION

A posição refere-se a um lugar de mercado ocupado pela organização. É a ideia de que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades (Porter, 1991). É uma maneira de colocar a organização no ambiente, sendo a força de mediação ou harmonização entre a organização e o meio. Identifica o local no ambiente em que os recursos estão concentrados, sendo referido como nicho, local exclusivo e domínio de mercado (Mintzberg & Quinn, 2001).

Esse conceito traz menção às próprias origens militares da estratégia, o General Ulysses Grant em 1860 afirmava que a estratégia é o posicionamento dos recursos à disposição de forma que apresente a maior probabilidade de derrubar o inimigo (Mintzberg & Quinn, 2001). Implica um particular ponto de vista sobre o mercado ou posição competitiva que a empresa opta por construir (Hamel & Prahalad, 1994).

PERSPECTIVE

O conceito de estratégia enquanto perspectiva faz menção a “olhar para dentro”, para a mente do estrategista e a sua maneira de ver o mundo.

Philip Selznick, um dos pesquisadores clássicos sobre a matéria, em 1957, falou sobre o carácter da organização que inclui os compromissos distintos e integrados nas formas de agir e de reagir. Os teóricos têm usado os termos “teoria dos negócios” e “força impulsiva” como Drucker em 1974 e Tregoe e Zimmerman em 1980 para se referir a esta ideia (Mintzberg & Quinn, 2001).

Estratégia é um conceito, um conjunto de abstrações que existe na mente das pessoas, uma invenção, concebida como uma intenção para regular o comportamento ou inferida como um padrão para descrever um comportamento ocorrido. É uma perspectiva partilhada através de intenções e ações dos membros organizacionais. As organizações aparentemente desenvolveram um carácter, assim como as pessoas desenvolveram

personalidade, à medida que interagem com o mundo encontram esse carácter através de suas habilidades inatas e pendoros naturais (Mintzberg & Quinn, 2001).

Para Kenichi Ohmae, estratégia é uma via para alcançar uma vantagem competitiva sustentável sobre a competição e é ainda um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização (Ansoff, 1990).

PLOY

Estratégia pode ser entendida enquanto um truque, pretexto ou manobra, quando a estratégia organizacional é uma ação com o intuito de despistar a concorrência, um disfarce para distrair as demais organizações naquele nicho de mercado, funcionando especificamente como um “estratagema” que visa enfraquecer ou derrubar oponentes ou outros competidores.

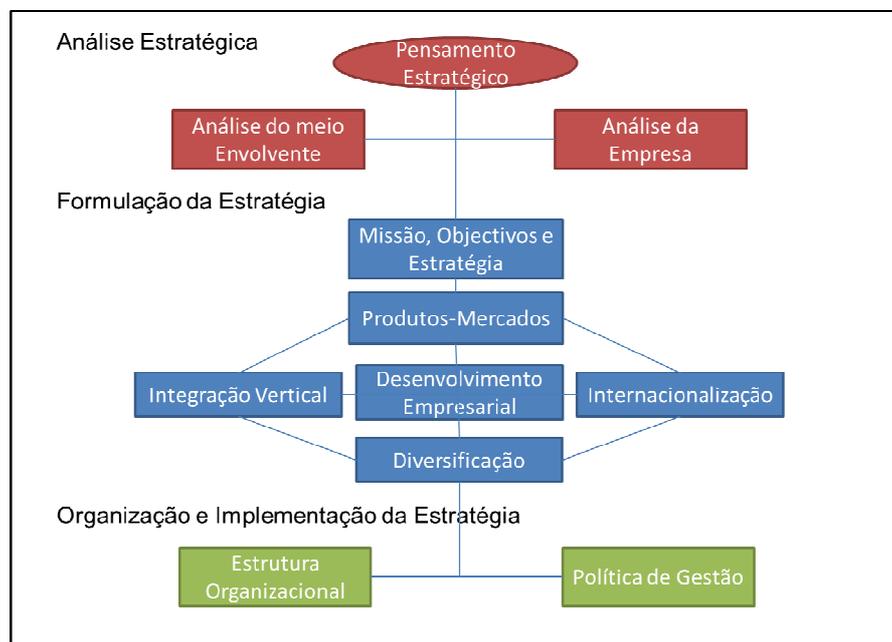
A estratégia não é a ação tomada, mas sim a ameaça (Mintzberg & Quinn, 2001). Apesar de muitos autores não mencionarem diretamente em termos conceituais o conceito nesse sentido, muitos o aplicam em diversos contextos. Porter em seu livro *Competitive strategy*, lançado nos anos 80, atribui dois capítulos ao uso da estratégia nesse sentido: os capítulos “Sinais de mercado” e “Manobras competitivas”.

As diversas linhas conceptuais, apesar de aparentemente distintas, não se excluem mutuamente, estando em diversos aspetos, relacionadas. Nem todos os planos que surgem no ambiente organizacional chegam a se tornar padrões. Nem todos os padrões que se desenvolvem são planeados. Alguns estratagemas lançados não chegam a ser posições de mercado. Outras estratégias são mais que posições, contudo, são menos que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia e, com efeito, tem um papel encorajador sobre encarar questões fundamentais sobre organizações em geral (Mintzberg & Quinn, 2001).

Para Mintzberg e Quinn (2001) estratégias bem-sucedidas têm elementos essenciais comuns: as metas mais importantes, as políticas que limitam e orientam ações e as providências sequenciais conhecidas por programas.

Grande parte da abordagem teórica à estratégia tem como pressuposto que é um processo que inclui uma fase de análise, formulação, organização e implementação (Freire, 2000).

Figura 1. Modelo de estratégia empresarial



Fonte: Adaptado de Freire (1997).

A este respeito, existem duas correntes: a estratégia como um processo formal, linha seguida, por exemplo, por Porter, e a estratégia como a percepção de uma maneira de fazer negócios, defendida por autores como Drucker (Fuller-Love & Cooper, 2000).

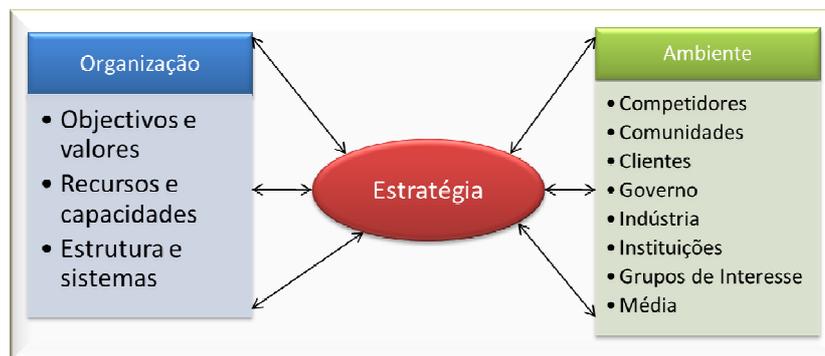
A complexidade na definição de estratégia vai além do conceito *per se*, a própria fonte de inspiração da estratégia é objeto de controvérsias, como já citado, porque além de ciência, para alguns autores envolve inspiração e intuição. A gestão estratégica é um processo que pode ser descrito como objetivo, lógico e incluindo uma abordagem

sistemática para construir as mais importantes decisões organizacionais. No entanto, não é ciência de forma pura que atenda aos pressupostos de um método científico ou a uma abordagem específica. Para se fazerem boas estratégias é indispensável tomar por base experiências passadas, julgamentos, sentimentos e intuição (David, 1995).

Nicolau (2001) sintetiza a formação da estratégia em três linhas gerais: um processo racional e formal que segue etapas sequenciais, racionais e analíticas. Geralmente a formalização do processo dá-se através de um plano cujo objetivo principal é tornar a estratégia explícita; um processo negociado em que ocorre uma acertação entre grupos sociais internos constituindo uma restrição à racionalidade econômica e por fim, um processo em construção permanente em que a estratégia é formada através da aprendizagem sobre o meio envolvente, capacidades internas e a relação entre elas implicando como características fundamentais da organização a flexibilidade e experimentação.

Os vários elementos que compõem a realidade organizacional podem dirigir a estratégia. Estes se relacionam entre si de modo que cada elemento afeta o outro e é importante individualmente. Mas a estratégia parece mais criticamente interrelacionada entre os elementos no espaço e no tempo como ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Agentes de influência sobre a estratégia



Fonte: Fleisher e Bensoussan (2003).

Do ponto de vista sociológico, a estratégia continua a ser uma atividade que envolve recursos significativos e tem consequências importantes para a sociedade em geral, nem sempre intencionais. Independentemente do conceito ou da abordagem adotados e em cujas premissas a sua construção está baseada, o facto é que a estratégia ganhou espaço e relevância junto da gestão empresarial, tanto em níveis académicos como profissionais. Isso porque organizações de sucesso têm que efetivamente gerir a instabilidade, adaptando burocracias, sistemas, produtos e culturas para sobreviver e prosperar frente aos choques advindos da concorrência.

A fim de suplantar essas adversidades, surge uma estratégia intencional, que pode ser entendida como intenção estratégica. Segundo Hamel e Prahalad (1994) ela é a maneira da organização trazer animação aos seus sonhos. Provê a energia emocional e intelectual para a jornada rumo às ambições organizacionais. Como atributos advindos da intenção estratégica, são gerados dentro da organização: sentido de direção - fundamental para que os recursos organizacionais sirvam eficientemente aos seus propósitos; sentido de descoberta - auxiliando a organização a descobrir o novo atendendo em simultâneo à missão a que a organização se propõe e o sentido de destino - que servirá de conduta e mecanismo alinhador dos colaboradores.

O ambiente cada vez mais mutável faz dos objetivos mecanismos insuficientes como regra de decisão para guiar a reorientação da empresa à medida que esta se adapta as novas oportunidades, desafios e ameaças (Ansoff, 1990). O próprio autor afirma que uma estratégia específica pode ser identificada na maioria das empresas bem-sucedidas, mesmo que muitas vezes não explicitadas.

Podem destacar-se ainda dois motivos para este papel de destaque da formulação de estratégia: primeiro, existe uma necessidade obrigatória de se determinar proactivamente como os negócios serão conduzidos, em segundo lugar um empreendimento focado em estratégias tem mais capacidade de obter maiores lucros, isso porque não há como escapar ao facto de que a qualidade da criação da estratégia administrativa e da sua execução exercem um impacto muito positivo no aumento das

receitas, dos lucros e do retorno do investimento. Empreendimentos de sucesso são frequentemente, o produto da criação de uma estratégia inteligente, criativa e proactiva que destaca a empresa em relação aos concorrentes. A boa estratégia e sua boa execução são os sinais mais confiáveis de boa gestão (Thompson, 2008).

A própria sobrevivência da organização está condicionada à capacidade de astutamente identificar e se adaptar à mudança (David, 1995). A formulação adequada de uma estratégia ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, levando em consideração as suas competências e deficiências internas relativas, as mudanças previstas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 2001). Contudo essa forma de lidar com a estratégia empresarial é mais complexa do que parece, ganhando diversas roupagens e formatos. Mintzberg *et al* (2010) chegam a classificar essa realidade em 10 escolas, cuja abordagem e formação de estratégia são particularizadas. Elas estão brevemente resumidas na Tabela 2, bem como a visão que cada uma tem do processo de estratégia. As três primeiras têm uma natureza prescritiva, mais atenta ao processo de formulação em si e as demais são descritivas, ocupando-se do entendimento de como de facto as estratégias são formadas.

Tabela 2. Escolas dos processos de estratégia

Escola	Processo de Formulação
Escola do Design	Conceptivo
Escola do Planeamento	Formal
Escola do Posicionamento	Análítico
Escola Empreendedora	Visionário
Escola Cognitiva	Esquema mental
Escola da Aprendizagem	Emergente
Escola Política	Negocial
Escola Cultural	Coletivo
Escola Ambientalista	Reativo ao ambiente
Escola da Configuração	Transformacional

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al* (2010).

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a essência da estratégia, independentemente de sua natureza, quer ela seja militar, diplomática, empresarial, desportiva ou política, é construir uma postura que seja tão forte (embora simultaneamente flexível), de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar da imprevisibilidade das forças externas, interagindo de modo a aproveitar adequadamente as ocasiões.

Essa composição entre planejamento e flexibilidade reflete-se numa estratégia responsiva e na capacidade dinâmica que é essencial à construção da vantagem competitiva tornando a organização capaz de se adaptar às mudanças ambientais. Estas duas realidades da estratégia têm sido abordadas por diferentes autores, e perpassam o processo de concepção da estratégia ainda de forma mais geral do que as próprias escolas.

Tabela 3. Nomenclaturas correspondentes a estratégias deliberadas e emergentes

Autor	Nomenclatura
Mintzberg (1978)	Estratégia emergente e intencionada
Mintzberg e Waters (1985)	Estratégia emergente e deliberada
Nonaka (1988)	Estratégia <i>crecscive</i> e cultural
Hart (1992)	Estratégia generativa e racional
Bulgerman (2001); Bulgerman e Grove (2007)	Estratégia autônoma e induzida

Fonte: Andersen e Nielsen (2009).

Deste modo, destacam-se duas grandes abordagens sobre formação de estratégias: uma que defende ser a estratégia concebida por um processo formal, bem estruturado e concebido de maneira racional, trazendo a ideia clara de formulação, tendo como um dos seus expoentes, Porter (1996). Outra que é vista também como se se tratasse de uma percepção ou uma maneira de fazer negócios, ações que surgem ao longo dos processos e decisões organizacionais, conceito que tem dentre os seus usuários, Drucker (2006).

2.1.1 Estratégias deliberadas

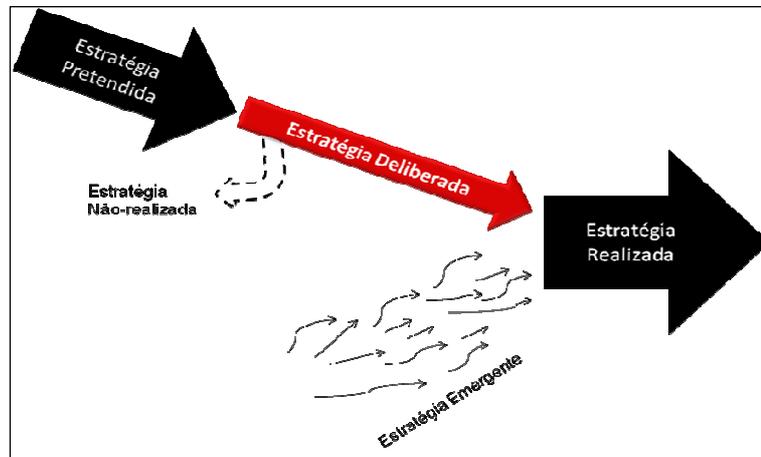
A formulação de estratégias de forma explícita é largamente defendida pela literatura e apontada em diversos estudos como de grande importância principalmente ao tratar de

decisões de largo impacto para a organização. Ela é também uma fonte de promoção de crescimento da eficiência económica e dá suporte a expansão de negócios (Andersen & Nielsen, 2009). Muitos investigadores têm dedicado considerável atenção e energia para tentar explicar como esta formalização do processo estratégico afeta as empresas tanto em termos de ações como decisões (Acur & Englyst, 2006). Autores reconhecidos dentro do campo de estratégia como Ansoff (1965) chegam a afirmar que a formulação explícita de estratégias pode melhorar o desempenho da organização.

As estratégias deliberadas surgem da própria construção concetual de estratégia, isto é, tal conceito evoluiu da visão tradicional de análise racional onde as ações são guiadas por intenções, os objetivos derivados de avaliações sistemáticas do desenvolvimento ambiental e das condições competitivas, como base num sistema de monitorização que capta mudanças ambientais (Andersen & Nielsen, 2009). De forma concisa, pode-se conceituar a estratégia deliberada como sendo aquela em que ações são tomadas de forma intencional, planeadas pela empresa para que esta alcance seus objetivos.

A tentativa de adotar uma postura que condiz com o que se denomina “estratégia deliberada” de forma exclusiva foi mais popular nos anos de 1950 a 1980 (Bodwell & Chemack, 2010) e é componente principal das primeiras escolas de Estratégia categorizadas em estudos desenvolvidos por Mintzberg *et al* (2010) como Escolas do Design, Posicionamento, Cultura e Aprendizagem. Contudo a nomenclatura aparece apenas com o próprio surgimento da diferenciação entre estratégias emergentes e deliberadas, porque conceptualmente as estratégias deliberadas confundem-se com o próprio conceito mais tradicional de estratégia. Isto porque grande parte da abordagem teórica ligada à estratégia tem como pressuposto que se trata de um processo que inclui a formulação de plano, a sua implementação e avaliação, enfim um processo de Ação deliberado ao invés de reação a eventos ou escolhas acidentais (Fuller-Love & Cooper, 2000).

Figura 3. Estratégia deliberada



Fonte: Mintzberg *et al* (2010).

Nesse âmbito, as estratégias são baseadas primordialmente em intenções, que devem ser claras e articuladas. Enquadradas num processo formal e dispendo de um máximo grau de detalhe possível que especifica ações intencionadas para que as empresas alcancem objetivos determinados, nem toda estratégia elaborada com base em intenções chega a ser realizada, a parte que é levada a ação é denominada de estratégia deliberada (Andersen, 2004; Fuller-Love & Cooper, 2000; Mintzberg, 1994; Mintzberg e Waters, 1985).

Foi neste contexto que a estratégia passou a ser entendida como advinda de um líder que planeia para o futuro. A gestão de topo era vista como a grande responsável pela geração de estratégia, as características do mesmo como elencadas por Miles e Snow (1978) – prospector, defensor e estratega – definiriam o pensamento e ações organizacionais. O processo de formulação passando a ser tratado como analítico no qual se estabelecem objetivos e que usufruem primeiramente de um processo de formulação para a posterior implementação. Essa ideia de separação é reforçada por Kipping e Cailluet (2010) que pontuam que o processo de formulação ocorre num dado momento, internamente à organização e subsequentemente são levadas a ações práticas, sendo formuladas a um nível intra-organizacional e só posteriormente implementadas.

Estratégias puramente deliberadas, segundo o mesmo autor, são realizadas como intencionadas e têm que respeitar três condições: ser claras e detalhadas, ser de conhecimento geral de todos os atores da organização e ter uma intenção determinada que lhe dá suporte. Nicolau (2001) continua dizendo que são as que se realizam, tal como explicitamente planeadas, através de um processo controlado.

Esta estratégia configura-se ainda como derivada de uma abordagem que avalia condições do ambiente, coordena ações organizacionais e estipula direção estratégica. Geralmente pressupõe um planejamento estratégico, que inclui uma sequência de passos lógicos como desenvolvimento de objetivos de longo prazo, análise ambiental, formulação estratégica, plano de negócios e controle de sistemas estratégicos (Andersen & Nielsen, 2009).

Quanto mais a estratégia é enquadrada em deliberada, maior a ênfase dada à direção e controlo da empresa (Nicolau, 2001), envolve ainda a estrutura e os sistemas de controlo formal para motivar empregados, presunção para implementação e formulação de estratégias (Andersen & Nielsen, 2009) e é concebida num lugar específico dentro da organização, geralmente entendido como um lugar central, composto pela gestão de topo ou decisores (Li & Tan, 2013). Para Bodwell & Chemack (2010), estratégias mais deliberadas enfatizam uma direção central e estão mais ligadas à presença de estruturas respeitantes à hierarquia.

As estratégias deliberadas caracterizam-se pela análise formal que faz uso de uma estrutura explícita, pressupondo a existência de uma liderança forte. Muitos autores advogam a importância da gestão de topo para definir senso de propósito e direção e definir guias para as ações dos outros membros organizacionais (Hart, 1992).

Segundo Bodwell & Chemack (2010), as estratégias deliberadas podem ser entendidas como bem-sucedidas ou não, geralmente tendo em atenção o cumprimento dos objetivos estabelecidos, quando o resultado é a não realização dos mesmos, geralmente o novo processo inicia-se para a conceção de novos objetivos, um processo que por ser realizado

de forma analítica e formal leva um tempo razoável para ser concebido. Muitas vezes, na busca de maior perfeição no processo, há a incidência de grande burocratização, tornando os sistemas internos inflexíveis, formalizados e excessivamente quantificados (Fuller-Love & Cooper, 2000).

Há ainda a existência de uma grande distância entre quem pensa e quem executa a estratégia (Mintzberg, 1994) o que suscita uma série de dificuldades ao nível da implementação, impossibilitando muitas vezes uma rápida adaptação a situações novas, dificultando o processo de aprendizagem e ficando perdidas informações valiosas que dispõem os atores que se relacionam com as estratégias, que por sua vez poderiam acrescentar grande valor ao processo.

A outra questão apontada por Fuller-Love e Cooper (2000) é que este processo de criação de estratégias no seu estado mais deliberado pressupõe um contexto estático, não aplicável na maioria das situações. Apesar de defender a formulação explícita e formal de estratégias, Ansoff (1990) destaca o facto de que no momento da formulação estratégica não é possível relacionar todas as possibilidades que a empresa teria frente aos diversos contextos, por isso as informações usadas são bastante agregadas, incompletas e incertas a despeito de todas as alternativas. O esforço na busca por informações precisas pode, entretanto, lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original. Para Einsenhardt apud Bodwell & Chemack (2010), tais estratégias podem acabar por prejudicar a organização no seu processo de adaptação frente ao futuro, em função da rigidez que está subjacente. Liedtka e Rosenblun (1996, p. 141) acrescentam “muitos dos maiores erros de gestão tem ocorrido quando as estratégias são amarradas rigidamente em assunções sobre o futuro que mais tarde provar-se-ão incorretas”.

2.1.2 Estratégias emergentes

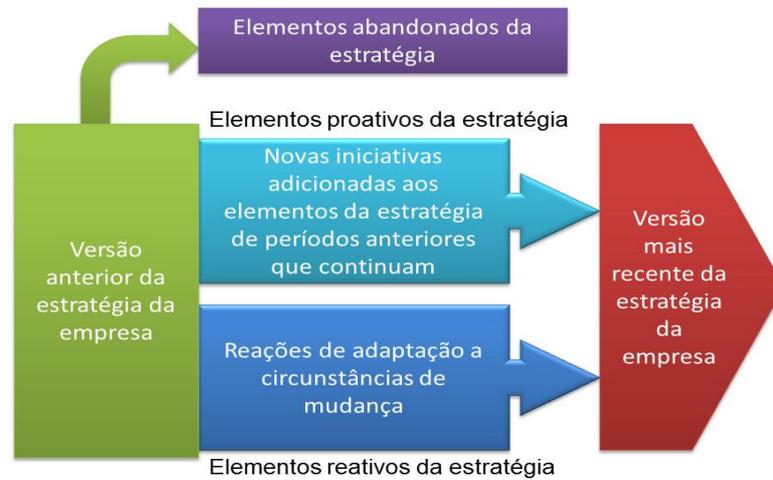
Enquanto as pesquisas no âmbito da estratégia estavam primariamente focadas em modelos de decisão *top-down*, baseadas em prescrição e dedução, na década de 50,

Lindblom foi um dos primeiros autores a questionar a necessidade de uma filosofia de formulação estratégica diferente do planeamento estratégico até então abordado. Concluindo que as mudanças de maior impacto em termos estratégicos nas organizações raramente aconteciam de modo racional-analítico, mas sim, de um processo fragmentado, revolucionário e intuitivo. Surge assim um modelo baseado em decisões que fluem junto com eventos externos, mas que ocorrem proativamente na direção de uma estratégia consciente, denominada naquele tempo pelo investigador como “incrementalismo lógico” (Gabrich & Castro, 2013).

Outras perspetivas teóricas começaram a surgir na literatura neste sentido, mas apenas nos anos 70 o termo “estratégia emergente” foi introduzido por Mintzberg, podendo ser entendido como as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas (Mintzberg, 1978; Gabrich & Castro, 2013). A visão de estratégia emergente veio contrastar com a visão deliberada até então implantada, surgindo como uma perspetiva alternativa ao processo de formação de estratégias (Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010).

Esta perspetiva surge da observação da prática organizacional, na qual é possível identificar um comportamento adaptativo para além do que foi formalmente planeado. Esse comportamento referido é reflexo da capacidade de gerar e usar novas ideias, instrumentos, sistemas, políticas, programas, processos, produtos, serviços e a também da própria realidade em que está inserida como mercado, raízes culturais dentre outros (Andersen & Nielsen, 2009; Yang & Su, 2013). A perceção que a estratégia de uma empresa vai além das iniciativas proactivas e incorpora também ajustes reativos levantou questões para a existência duma outra parte da estratégia até então deixada de lado pelos estudos mais tradicionais (Thompson, 2008).

Figura 4. Estratégia com combinação proativa e reativa



Fonte: Thompson (2008).

O ambiente no qual estão inseridas as organizações é caracterizado por uma realidade marcada pela mudança frequente, pela hipercompetitividade e pela necessidade latente das organizações por constante inovação, nesse contexto a mudança organizacional tornou-se um contínuo fomentando cada vez mais a instabilidade. Um número relevante de estudos qualitativos tem demonstrado que importantes direções estratégicas emergem de dentro das organizações sem a supervisão da direção de topo ou precedência de um processo formalmente estabelecido (Andersen & Nielsen, 2009). Essa emergência de estratégias é um elemento crítico para o sucesso diante da realidade dinâmica atual, não devendo ser subestimado e devendo mesmo ser criados espaços para que venha ocorrer (Bodwell & Chemack, 2010).

Muitas dessas iniciativas, segundo Andersen e Nielsen (2009), emergem de baixos níveis hierárquicos como alternativas em oportunidades de negócios quando surgem pontos de inflexão estratégica que fazem surgir a necessidade de ajustamentos, emanando da exploração de alternativas por gestores autônomos e da participação de diversos atores em processos de decisão. Diferente do que acontece na formulação de estratégias deliberadas, a estratégia emergente não está restrita a emanar de um lugar central (Mintzberg, 1994). Elas são abertas a ação coletiva e frutos de comportamentos

convergentes não planeados (Bodwell & Chemack, 2010). Os fomentadores principais desse fenómeno são as condições de competitividade do mercado com a entrada de frequentes inovações e mudanças característicos do ambiente contemporâneo.

Essa realidade contrapõe a ideia clássica de formulação de estratégias. Quando se pensa o que seria considerado uma estratégia perfeita, à luz das Escolas Clássicas, para que a mesma pudesse ser originada, objectivava-se primeiramente recorrer à previsão a mais perfeita possível, o que ignora completamente a realidade que as organizações estão submersas, que é inconstante e imprevisível (Mintzberg, 1994).

Neste contexto, começou-se a dar grande atenção a estudos que revelam o que vem sendo corrente na prática de gestão estratégica junto às empresas. Desta busca surgiram ideias de contestação do que até então vinha embasado conceitualmente as escolas de estratégia. Surge daí a ideia de uma suposta estratégia emergente oriunda do aprofundar do estudo enquanto prática organizacional (Mintzberg, 1994).

As estratégias emergentes são baseadas numa série de decisões que não foram intencionadas (Fuller-Love & Cooper, 2000): são padrões de ações consistentes realizadas apesar das (ou na ausência das) intenções (Nicolau, 2001). A abordagem emergente é gradualmente construída através do processo de aprendizagem (Kipping & Cailluet, 2010).

O processo estratégico baseia-se na crença de que as organizações devem monitorar constantemente eventos internos e externos para que as mudanças ao longo do tempo sejam realizadas quando necessárias (David, 1995). Em muitas empresas, principalmente as de pequena e média dimensão o uso de planos de negócios e a formulação de estratégias formais são baixos, o que implica que tais processos podem seguir caminhos informais e podem ser influenciadas pela incerteza associada à especialidade e habilidade dos gestores. O planeamento estratégico passa a ser estabelecido como um balanço de oportunidades, recursos e equipa (Mazzarol, Reboud, & Soutar, 2009).

Nesse contexto, a estratégia emergente passa a ser um elemento crítico de resposta num ambiente turbulento de negócios e as organizações devem criar espaços para ela ocorrer. Uma estratégia emergente é assim entendida quando a empresa adota ações não planeadas do passado ou novos planos reconhecidos no ambiente de negócios (Bodwell & Chemack, 2010).

Estas estratégias são caracterizadas por uma certa autonomia marcada por estruturas mais flexíveis e descentralizadas no que diz respeito ao processo decisório, permitindo à organização a capacidade de reagir rápida e mais efetivamente em condições dinâmicas. Revela uma maior participação dos gestores intermédios, que apesar de estarem abaixo da cúpula decisória possuem certa influência em ideias para a gestão de topo, o que pode gerar comprometimento e promover a descoberta de soluções inovadoras. As empresas que lançam mão deste tipo de estratégia são caracterizadas por uma boa capacidade de adaptação, refletida na geração e uso de novas ideias, certo grau de flexibilidade, garantindo desse modo algumas competências fundamentais para o alcance de vantagem competitiva (Andersen & Nielsen, 2009; Fuller-Love & Cooper, 2000).

No momento da formulação estratégica não é possível relacionar todas as possibilidades que constituiriam eventuais cenários futuros, por isso as informações usadas são bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de todas as alternativas possíveis. A busca por informações precisas pode lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original, devido ao grande contingente de factos e aos atores que interagem com a organização, por isso o uso apropriado da estratégia exige *feedback* estratégico (Ansoff, 1990). O processo de formulação de estratégias pode ser feito de uma maneira efetiva e ao mesmo tempo adaptativa, que permita aos tomadores de decisão a aprendizagem através do processo (Acur & Englyst, 2006).

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), a abertura a estratégias emergentes tornam a gestão apta a agir antes de a realidade estar completamente compreendida, para responder a mesma em vez de estar focado na fantasia da existência de estabilidade (Bodwell & Chemack, 2010). Processos decisórios que incorporam iniciativas

autónomas, participativas e decorrentes de um processo descentralizado induzem ao comportamento adaptativo por gerar novas ideias e mudar a forma como as coisas são feitas na empresa que, por sua vez, leva a benefícios económicos, dado que facilita a experimentação de novas respostas (Andersen & Nielsen, 2009; Andersen, 2004). Apesar das vantagens referidas, surgem na literatura várias limitações da perspectiva de emergência da estratégia como o facto de que:

Organizações baseadas exclusivamente em estratégias emergentes podem terminar sem qualquer estratégia, tanto pela inovação fragmentada quanto pelo excesso de ênfase na aprendizagem (...). Não se pode confiar em estratégias emergentes, tal como em épocas de crise, quando a organização pode necessitar de um líder vigoroso que já tenha uma visão estratégica de como recuperá-la (Gabrich & Castro, 2013, p.70).

Da revisão dos teóricos de estratégia e em investigações desenvolvidas dentro da área temática, dentre eles Kipping e Cailluet (2010); Lavarda *et al* (2010); Bodwell e Chemack (2010); Barbero, Ventura e Fischmann (2009); Andersen e Nielsen (2009); Jarzabkowski, Balogun e Seild (2007); Mintzberg e Quinn (2001); Mintzberg *et al* (2010), Fuller-Love e Cooper (2000); Mintzberg (1994); Mintzberg e Waters (1985); podem-se extrair uma série de atributos que permitem a caracterização de estratégias deliberadas e estratégias emergentes, detalhados na Tabela 4.

Tabela 4. Características das estratégias deliberadas e emergentes

Variável	Estratégia Deliberada	Estratégia Emergente
Planeamento Estratégico	Claro, detalhado e gera objetivos. Acaba em um plano formal.	Podem basear-se numa direção geral, não incluindo plano formal.
Foco	Objetivos claros e pormenorizados.	Objectivos generalistas.
Intenções da liderança	Baseia-se em intenções, é uma previsão para o futuro.	Não há presença de uma intenção prévia.
Processo de conceção da estratégia	Analítico e controlado	Processo espontâneo
Formulação e implementação	Momentos distintos	Em simultâneo
Ambiente	Presumido como estável	Presumido como instável
Adequação da estratégia ao plano	Enfática, pretende-se operacionalizar o plano	Flexível, plano funciona como fornecedor de diretrizes gerais, mas permite

2.1.3 Integração entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes

Embora abordagens distintas, alguns estudos vêm defendendo a necessidade de olhar as duas realidades de formação de estratégias anteriormente abordadas como faces diferentes de uma mesma moeda. “Investigadores têm argumentado amplamente que um mais completo entendimento do complexo processo de criação de estratégias deve abraçar ambas as perspectivas emergente e deliberada” (Andersen & Nielsen, 2009, p.95). Isto porque existe pouca ou nenhuma estratégia que seja puramente deliberada, o que implicaria nenhuma aprendizagem, ou completamente emergente, revelando nenhum controle. No mundo real as estratégias precisam de misturar os dois caminhos: para se exercitar o controle sem esquecer a aprendizagem (Mintzberg, 1994). O estudo sobre estratégias emergentes, desenvolvido por Mintzberg não pressupôs a existência exclusiva dessa modalidade de estratégia. O que o autor observou foi a existência de *continuum* emergência e deliberação em termos de formação de estratégias no que diz respeito à prática organizacional.

O anúncio da existência de uma estratégia emergente em contraponto à planejada suscitou diversos estudos que foram desenvolvidos com base na posição antagônica das abordagens. Observa-se que inicialmente estes estudos queriam identificar a existência da estratégia emergente, em sequência começou-se a identificar qual a modalidade estratégica predominava e mais atualmente, os estudos pretendem, em grande parte, aprofundar-se na investigação da existência conjunta e integrada de estratégias emergentes e deliberadas, identificando e descrevendo como elas coexistem e os benefícios oriundos deste fenômeno.

Surge deste evoluir conceptual o conceito de *ambidexterity*, desenvolvido por Tushman e O’Reilly (1996), uma metáfora com a ambidestria humana em que o ser humano utiliza ambas as mãos, direita e esquerda, com a mesma habilidade. A tradução literal da palavra (*ambi*= ambos; *dexter*= correto), significa correto com os dois lados. No cenário

estratégico passa a significar a capacidade de explorar habilidades e competências que a organização detém, entendendo e avaliando seu ambiente sem deixar de visualizar e aproveitar as oportunidades que surgem ou emergem no contexto.

Segundo Bodwell e Chemack (2010) a *ambidexterity* organizacional pode ser obtida apenas se múltiplas ferramentas - como aprendizagem organizacional, inovação tecnológica, adaptação e desenho organizacional - forem trabalhadas neste sentido.

No contexto dinâmico é indispensável que ambas, racionalidade e emergência, existam conjuntamente e ainda desfrutem de um processo em que possam ser integradas (Lavarda *et al*, 2010). A realidade exige uma combinação entre a capacidade de desenhar a estratégia e de diálogo dentro dela, juntos o processo local e o organizacional criam uma capacidade de adaptação contínua que tem valor significativo em tempos de mudança (Gabrich & Castro, 2013; Liedtka & Rosenblun, 1996).

O estudo desenvolvido por Andersen e Nielsen (2009) obteve como resultado a coexistência das estratégias deliberada e emergente como distintos modos que influenciam tanto a efectiva adaptação como a eficiência económica, além de demonstrar que é possível combinar autonomia, participação e planeamento estratégico. Os estudos em geral que polarizavam as abordagens estratégicas, emergente e deliberada, procuravam sempre apontar o predomínio de uma sobre a outra. Os fenômenos das estratégias emergentes e deliberadas são raramente analisados em conjunto, e as pesquisas são geralmente feitas através de estudos de caso. É consensual que a capacidade da organização em responder dinamicamente ao ambiente é essencial para obter vantagem competitiva, o que ocorre quando há predominância da estratégia emergente bem como a capacidade em termos de adaptação das organizações hierarquicamente descentralizadas, contudo, outros estudos têm demonstrado que organizações efetivas têm certa rigidez em estruturas e processos. Estudos desenvolvidos por Andersen e Nielsen (2009) demonstraram que a combinação de estratégia intencionada e emergente permite obter uma ótima capacidade de adaptação e um excelente alinhamento organizacional, simultaneamente.

Estratégias eficazes mesclam, por um lado refletindo as condições existentes através da previsão revelada na conceção de estratégias deliberadas, por outro a capacidade de ação frente ao inesperado, captada pela estratégia emergente (Mintzberg, 2004). O papel dos gestores intermédios é essencial no processo integrado de formulação estratégica, eles servem como conectores entre os níveis organizacionais (micro e macro), oferecendo uma importante contribuição quando se examina a perspetiva prática e integrativa do processo de formação de estratégias. Há ainda, necessidade de maior envolvimento de todos os níveis hierárquicos, forçando uma abordagem cada vez mais *bottom-up*, invés da *top-down* (Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010).

Quando a conversa estratégica percorre os diferentes níveis e é operada com sucesso, criam uma meta-capacidade para o processo de formulação de forma intencionada, bem como reconhece oportunidades para a estratégia emergente (Liedtka & Rosenblun, 1996). Os gestores têm um papel fundamental no processo de formulação da estratégia. Estes que mantiverem uma postura conscienciosa terão um impacto positivo em relação a uma tomada de decisões estratégicas que equilibrem capacidades de inovar e de flexibilizar (Lee, Lee, & Wu, 2010). Segundo Maritz, Pretorius e Plant (2011, p. 110) “enquanto o processo de criação de estratégias deliberadas suscita a responsabilidade do líder enquanto arquiteto, o processo de formulação de estratégias emergentes enfatiza a relevância do líder enquanto agente de mudança”.

Tendo em consideração toda essa dinâmica entre estratégias deliberadas e emergentes, cabe aos investigadores aprofundar e buscar o entendimento de como tal fenómeno se procede nas mais distintas realidades organizacionais. Analisar contextos específicos pode ser um bom caminho para captar particularidades do processo estratégico. Daí o interesse de proceder à investigação duma realidade tão particular quanto à de incubação de empresas, que permite com que estas estejam num contexto particularizado e que até então se tem mostrado enfaticamente positivo em termos de sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

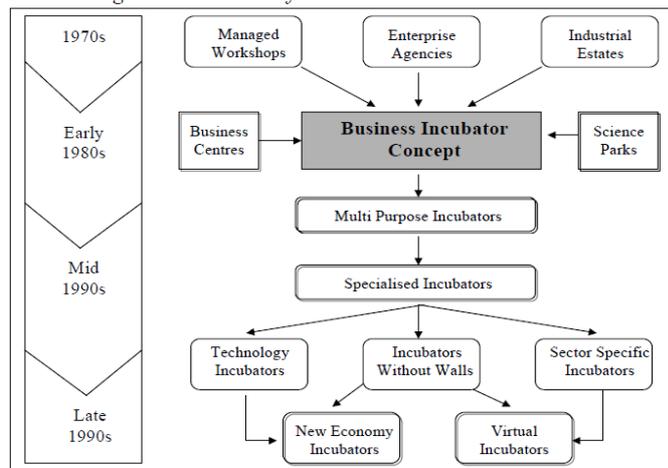
2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

Há alguma dificuldade na formulação de um conceito uno relativamente à incubadora de empresas. O termo incubadora tem sido utilizado numa série de organizações heterogêneas que de algum modo dão suporte a empresas, no âmbito do desenvolvimento das mesmas, bem como das suas ideias, para uma consequente comercialização. Muitos autores englobam na conceituação de incubadoras termos como centros tecnológicos, parques incubadoras de ciências, centros de negócio e inovação, entre outros, incorporando todos esses conceitos como sinónimos (European Commission, 2002; Bergek & Norrman, 2008).

As incubadoras são organizações que historicamente nascem próximo das Universidades e inicialmente ligadas aos parques tecnológicos. Os primeiros *science parks* datam do século XX, anos 50 e 60. Na década de 70 espalharam-se por todo o mundo, em espaços físicos próximos das Universidades para investigação e desenvolvimento geralmente provendo laboratórios ligados a companhias multinacionais (Gstraunthaler, 2009).

A sua origem está intimamente ligada ao rápido crescimento do desemprego e ao colapso das indústrias tradicionais, que ocorreu nos Estados Unidos e Europa nessa altura, almejando contrapor esta realidade com ações de regeneração de sectores em crise, regiões e comunidades. Esta estratégia, desenvolvida inicialmente como *top-down*, e baseada em fatores externos que envolviam a intervenção pública e a disponibilização de capital. Posteriormente houve adesão a uma estratégia *bottom-up*, focada na maximização do potencial de desenvolvimento da economia local (European Commission, 2002).

Figura 5. Evolução do conceito de incubadora de empresas



Fonte: European Commission (2002).

As incubadoras surgiram como suporte a novas empresas nos primeiros anos das mesmas. O período inicial duma empresa é frequentemente considerado crítico para a sobrevivência dos negócios e caracteriza-se por eminentes taxas de mortalidade uma vez que poucas conseguem ultrapassar as barreiras e se tornar um negócio economicamente viável. Os cientistas com perfil empreendedor têm ideias que são recursos chave para negócios, mas precisam de maior orientação em termos de mercado. As incubadoras criam o ambiente cultural que facilita a transposição desta atividade empreendedora para uma atividade de mercado através de todo suporte de gestão que usualmente é disponibilizado (Gstraunthaler, 2009).

As empresas start-ups são empresas jovens com uma grande vertente inovadora que pode se estender por várias áreas e ramos de atividades. É uma empresa nova, em fase embrionária ou de constituição que detém projetos promissores relacionados à investigação pesquisa e desenvolvimento de idéias inovadoras (SEBRAE, 2011).

O Estudo realizado pela Comissão Europeia em 2002 apontava para um universo de cerca de 900 incubadoras de empresas existentes na União Europeia e cerca de 3.000 em todo o mundo, geradoras direta e indiretamente 40.000 novos empregos por ano só na

Europa. Já a NBIA (2007) apontou mais recentemente a existência de 5.000 incubadoras de empresas ao redor do mundo, sendo 1.400 só na América do Norte.

As incubadoras enquanto organismos de suporte às empresas podem ser divididas em três tipos: as que dão suporte às *startups*; as que apoiam na fase do desenvolvimento de negócios e, por fim, as que dão auxílio a empresas maduras. Segundo Bergek e Norrman (2008), a maioria dos investigadores costumam as enquadrar como sendo organizações ligadas ao suporte de empresas nas suas primeiras fases de vida, o que consequentemente exclui o conceito de parques tecnológicos que possam incorporar empresas maduras.

O conceito inicial de incubadoras de empresas referia a sua vinculação e proximidade com as universidades, com laboratórios e institutos de pesquisa com o intuito de beneficiar de recursos e conhecimento dessas instituições (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011). Segundo Gstraunthler (2009), as incubadoras passaram a ser vistas muito para além do conceito anterior, muito focado na integração entre companhias e universidades. O termo passou a ser usado de um modo geral, para denominar organizações que constituem ou criam um ambiente de suporte que é favorável à eclosão e desenvolvimento de novas empresas (Bergek & Norrman, 2008).

As incubadoras são instituições que suportam as *start-ups* em termos de espaço físico, capital e investimentos, serviços administrativos, e conexões de *networking* para permitir a sua sobrevivência na crítica fase inicial (Gstraunthaler, 2009, p. 399). Elas são um ambiente planeado de promoção e desenvolvimento de negócios para que os mesmos sejam futuramente lançados no mercado (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011). Para Vanderstraeten e Matthyssens (2010), a incubadora pode ser entendida como um lugar onde as novas empresas podem receber o suporte necessário para sobreviverem e crescerem durante os anos incertos. Um estudo desenvolvido pela UE sintetizou as principais definições de incubadora adoptadas conforme Tabela 5.

Tabela 5. Conceitos de incubadora

Autor	Conceito
European Comission (Helsinki, 1998)	Um lugar onde empresas recém-criadas estão concentradas num espaço limitado. Com o objetivo de melhorar as oportunidades de crescimento e sobrevivência dessas firmas, provendo um espaço modular com facilidades comuns (telefax, facilidades computacionais etc) bem como suporte a gestão e serviços de <i>backup</i> com ênfase no desenvolvimento local e na criação de empregos.
NBIA	Incubadoras nutrem empresas jovens, auxiliando a sobrevivência e crescimento durante o período de <i>start-up</i> , em que elas são mais vulneráveis. A incubadora provê assistência em gestão, acesso a financiamento, constante exposição a críticas de negócio e suportes técnicos. Oferecem frequentemente espaço compartilhado de escritório empresas empreendedoras, acesso a equipamentos, aluguéis flexíveis e espaços expansíveis – tudo sobre o mesmo teto.
UKBI (Reino Unido) e ADT (Alemanha)	Incubadoras de empresas são um processo de desenvolvimento de negócios dinâmico. Cobrindo uma variedade de processos que ajudam a reduzir as taxas de falência nos anos iniciais das empresas, além de acelerar o crescimento sendo um mecanismo potencial de geração de emprego e riqueza.
ELAN	As EC BICs, como as incubadoras na Europa são oficialmente nomeadas, são organismos de suporte para a inovação de pequenas e médias empresas, operando para interesse público numa determinada área ou região contribuindo para o desenvolvimento local.

Fonte: European Comission (2002).

Esta investigação adota como conceito de incubadora o de que a mesma é um organismo que dá apoio a empresas *start-ups* no sentido de fornecer o suporte necessário à sua sobrevivência e desenvolvimento, quer em termos de assistência e orientações; prestação de serviços diversos e/ou disponibilização de recursos materiais como a localização física, o que pode incorporar parques tecnológicos ou outros organismos que atendam primordialmente a esses critérios.

O fenómeno da incubação não está restrito a barreiras nacionais, espalhando-se ao redor do mundo num número cada vez maior de instituições que se adequam ao conceito. As incubadoras atuam em diferentes países, geralmente condicionadas à maturidade das suas economias e às tradições culturais relacionadas como empreendedorismo, lucro, rentabilidade, trabalho, taxas e outras práticas. Estas estão empenhadas em promover a conversão bem-sucedida de resultados de pesquisas em ideias comercializáveis

(Gstraunthaler, 2009). Nascem como um fenómeno que acompanha as políticas públicas para a promoção económica dos diversos países, mas o seu sucesso depende de um vasto trabalho de campo e entendimento da realidade de cada cultura.

Incubadoras de sucesso precisam observar o contexto e problemas de ligação, obrigando a quem elabora as políticas não apenas copiar conceitos de sucesso de outros países mais serem sensíveis ao seu próprio ambiente e cultura (Gstraunthaler, 2009, p. 400).

De um modo geral as incubadoras são geridas por uma pequena equipa que dá o suporte necessário as várias empresas a ela ligadas. Apesar dessa característica comum à grande parte destas organizações, elas diferem entre si por outros fatores e dessas disparidades advém classificações distintas. Para os autores Peters, Rice e Sundararajan (2004, p. 84):

Baseado no tipo de estrutura de governação e no modelo de negócios, podem ser identificadas três tipos de incubadoras: (a) As não-lucrativas focadas em diversificação da economia local – como incubadoras de pequenos negócios, (b) incubadoras ligadas à Universidades, e (c) incubadoras com fins lucrativos – como organizações privadas.

Um estudo desenvolvido no ano de 2004 em 49 incubadoras de empresas norte-americanas listadas no National Business Incubation Association (NBIA) com o objectivo de entender o papel das incubadoras no processo empreendedor destacou que dos tipos de incubadoras pesquisadas: sem fins lucrativos, ligadas à Universidade e com fins lucrativos às primeiras destacavam-se com maior número de empresas bem-sucedidas.

Algumas classificações relacionam-se com o tipo de negócio que abriga ou foco de serviços prestados. Segundo Serra *et al* (2011), uma das classificações recentes adotada é a dos autores Carmo e Nassif (2005) consideram oito tipos descritos na Tabela 6.

Tabela 6. Tipologia de incubadoras

TIPO	CARACTERIZAÇÃO
Tecnológica	Abriga produtos, processos e serviços que resultam da pesquisa científica.
Tradicional	Abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detém tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços.
Mista	Abriga empresas de base tecnológicas tradicionais.
Setorial	Abriga empreendimentos de apenas um setor da economia.
Cooperativa	Apoia cooperativas em processo de formação/consolidação
Social	Abriga empreendimentos que originalmente surgiram em projetos sociais
Rural	Apoia empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação.
Virtual	Oferece todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferece espaço físico e/ou infraestrutura compartilhada.

Fonte: Adaptado de Serra *et al* (2011)

Para Barbero, Casilas, Ramos e Guitar (2012) a classificação de incubadoras varia de acordo com a localidade em que está situada e aos fatores que estão sendo levados em consideração. Os autores fizeram um estudo extensivo apontando as distintas classificações e as variáveis pertencentes às mesmas, sintetizados na Tabela 7.

Tabela 7. Descrição da classificação de incubadoras

Authors	Types of incubator in the classification	Variables used to generate classification
Allen and McCluskey [5]	Sources of value added	For-profit property development Not-for-profit development corporation Academic For-profit seed capital Hybrid
Aemoudt [4]	Main philosophy Objectives Sectors involved	Corporate Mixed Regional development Technology Social Basic research
Carayannis and Von Zedtwitz [8]	Competitive focus Strategic objectives	Regional Business University Independent commercial Company internal Virtual
Von Zedtwitz and Grimaldi [15]	Competitive scope Strategic objectives	Regional business University Virtual Independent commercial Company internal
Grimaldi and Grandi [6]	Private/public nature Institutional mission Industrial sector Location Market Origin of ideas Phase of intervention Sources of revenue Services offered Management team	Business innovation centre University business Corporate business Independent business
Clarysse et al. [16]	Level and complexity of activities performed Heterogeneity of resources deployed	Low selective model Supportive model Incubator model
Becker and Gassman [7]	Source of technology Type of technology	Fast profit Leveraging In-sourcing Market

Fonte: Barbero *et al* (2012, p. 890).

As *BIs* (*Business Incubators*) podem ainda ser classificadas quanto ao tipo de incubação levando em consideração sua infraestrutura. Neste sentido podem ser físicas, quando estão alocadas dentro da estrutura física da incubadora, utilizando um espaço definido; virtuais, quando estão ligas à *BI* mas não estão fisicamente instaladas e apenas fazem uso dos serviços oferecidos, recebendo os benefício de estarem ligadas ao nome da incubadora que integram e co-work, modalidade em que o espaço físico e recursos de um escritório são compartilhados por pessoas não necessariamente trabalham numa mesma empresa ou numa mesma área de atuação, podendo reunir até profissionais liberais e usuários independentes (ANJE, 2013).

As incubadoras têm ainda um foco social que visa “providenciar suporte *para start-ups* e companhias inexperientes, por meio da promoção de empregos locais, desenvolvimento económico e transferência de tecnologias” (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004, p. 83). Um dos auxílios prestados diz respeito aos custos dessas organizações o que implica dar assistência aos locais no desenvolvimento duma série de negócios, mas vai além da oferta de serviços essenciais a baixo custo (Agostino, 1996). O papel das incubadoras tem mudado do centro de negócios com facilidades de escritório para uma maior amplitude de serviços oferecidos como treinamentos, *networking* e consultoria em todas as áreas de especialização das empresas *startups* (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004).

É importante referir que em virtude do seu papel social, as *BIs* estão muitas vezes relacionadas a fins políticos. Estas atuam de duas formas diferentes: servindo os negócios que estão nela incubados e tentando prover a procura dos seus principais *stakeholders* (Gstraunthaler, 2009).

As incubadoras estão focadas em atender a geração de negócios viáveis e os diversos serviços relacionados a esse fim. Pretendem inserir-se no momento crucial do estabelecimento do negócio. Após a ideia ser formada/reconhecida e o empreendedor decidir levá-la a cabo, as incubadoras podem desempenhar um papel relevante na gestão dos recursos para obtenção dos melhores frutos (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004). “A finalidade da incubadora é, genericamente, unir tecnologia, conhecimento e capital para potencializar a inovação e o empreendedorismo na criação de novas empresas” (Serra, Serra, Ferreira, & Fiates, 2011, p. 224).

Segundo Greene, Gene e Butler *apud* Pedrosa (2006, p. 32), “O principal objetivo das incubadoras de empresas é fornecer uma combinação de recursos necessários a fim de conseguir levar um negócio novo e/ou em crescimento a um nível de maturidade”. De forma sucinta, os autores pretendem elencar propósitos relacionadas com o papel da incubadora, são eles: esforços de desenvolvimentos económico, comercialização e transferência de tecnologia, ser agente catalisador do sucesso de pequenas e médias

empresas, gerar efeito de multiplicação de pequenas e médias empresas e desenvolvimento de empreendedorismo e inovação tecnológica.

Estudos desenvolvidos por Allen e Kahman em 1985 chegaram à conclusão de que as incubadoras dispõem das ferramentas necessárias para criar um ambiente positivo para o sucesso do crescimento dos pequenos negócios. Alguns estudos revelaram uma alta taxa de sobrevivência e sucesso entre as empresas que passaram por um processo de incubação (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004).

As *BIs* podem servir uma grande variedade de empresas de diversas naturezas mas observa-se que muito frequentemente estão direcionadas a empresas de base tecnológica assente no universo de incubadoras começam a ser bastante correntes as chamadas incubadoras de base tecnológicas que focam o suporte oferecido a empresas que detenham alto conteúdo tecnológico (Ascigil & Marner, 2009). Para Serra *et al* (2011), incubadoras desta natureza tornam-se um lugar propício para viabilizar inovações tecnológicas, gerando externalidades positivas para a região. Incubadoras com essa finalidade oferecem além do serviço comum disponibilizado pelas incubadoras tradicionais, o acesso a aconselhamento técnico, por estar proximamente ligada a centros de pesquisas e universidades.

Os autores Bergek e Norrman (2008), tomam por base uma série de outros autores para apresentar de forma sucinta os serviços usualmente apontados como sendo oferecidos pelas incubadoras:

- Espaço de escritório compartilhado, geralmente alugado às incubadas com condições mais favoráveis que no mercado,
- Um conjunto de serviços de suporte a custos reduzidos,
- Suporte de profissionais de gestão ou *coaching*,
- Provisão de *network* tanto a nível interno quanto externo.

De forma genérica, podem-se classificar os serviços prestados em: infraestruturas e apoios técnicos diversos, que incluem assistência imaterial e de recursos físicos as empresas incubadas e o *network* que ocorre entre os diversos atores envolvidos num processo de incubação, que vem ganhando destaque na literatura como uma das maiores benesses do processo (O'Connor, Seet, Ahmad, & Mukhtar, 2009; Hackett & Dilts, 2008; Rice, 2002).

2.2.1 Infraestrutura

Muitos pequenos negócios vão à falência por causa de um planeamento pobre, falta de capital, ausência de conhecimento de negócios e experiência relacionada e má alocação de recursos. As incubadoras podem auxiliar os negócios provendo serviços de consultoria e auxílio nessas áreas. Dispõem para estas *start-ups* uma série de serviços a um preço que essas empresas podem suportar (Agostino, 1996).

Uma das funções básicas de uma incubadora de empresas, comum desde o surgimento das mesmas, é a disponibilização de infraestrutura, ocupando um lugar central no modelo de incubação (European Commission, 2002; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

Essa por sua vez, pode incluir recursos físicos diversos como: o espaço físico, o mobiliário, a rede informática e a segurança patrimonial (Pedrosa, 2009). Agostino (1996) acrescenta que o espaço oferecido geralmente é de baixo custo e que ainda inclui uma série de benefícios como telefones, faxes, copiadoras, rececionista, salas para conferências, equipamentos para apresentações dentre outros, ou seja, uma série de ferramentas de suporte ao negócio que ficariam cerca de oito vezes mais caras fora do espaço da incubadora. Por vezes, ainda oferecem recursos especializados como laboratórios e equipamentos destinados à pesquisa (Bruneel *et al*, 2012).

Os elementos de suporte geralmente incluem flexibilidades de arrendamentos e aluguéis de espaços, partilha de serviços administrativos e equipamentos (Peters, Rice, &

Sundararajan, 2004). Este espaço físico geralmente é proporcionado pelo período de tempo considerado necessário para que tenham maturidade para a sua inserção no mercado, possuindo dentro da incubadora um ambiente que se pretende ideal para o crescimento e desenvolvimento do negócio por conta própria. Segundo a Comissão Europeia (2002) a provisão de um espaço físico é central no modelo de incubação.

Os benefícios principais obtidos desse serviço são enumerados por Bruneel et al (2012), como sendo: traz economia de escala proporcionada pelo compartilhamento de recursos com outros inquilinos, proporcionando redução de custos com energia, água, limpeza e telecomunicações; provê novas empresas de serviços que dificilmente teriam acesso nos primeiros estados de desenvolvimento e elimina a necessidade de alocação de recursos e esforços no gerenciamento de atividades complementares, deixando as companhias mais concentradas na sua atividade principal.

2.2.2 Apoios técnicos diversos

Com o evoluir da tecnologia e o despontar de um mercado cada vez mais competitivo, começou-se a sentir a necessidade de apoios por parte das incubadoras que ultrapassassem a esfera da infraestrutura e pudessem contribuir mais intensamente para a sobrevivência das organizações.

Para que novas empresas obtenham sucesso no mercado são necessárias várias habilidades e competências que são geralmente obtidas ao longo do tempo num processo de aprendizagem pela prática. Este processo faz, com o passar do tempo, que as empresas desenvolvam formas, regras, procedimentos e estratégias que norteiem suas operações e mudem de comportamento em consequência dos resultados obtidos com as ações. Este processo é lento e gradual e leva muitas empresas a falência logo nos primeiros anos. Um dos objetivos das incubadoras é suplantarem esta possível dificuldade dando o suporte necessário para que erros comuns e informações equivocadas sejam evitados, acelerando a curva de aprendizagem. Como resultado, as empresas tornam-se

mais aptas a tomar decisões mais rápidas, com estratégias melhores e alto desempenho (Bruneel et al, 2012).

Com esse intuito, passou-se a disponibilizar serviços de planejamento e assistência administrativa, apoio em diversas temáticas de gestão e finanças, auxílio na busca de fundos de financiamento e por parceiros de negócios e tecnologias. Enfim, passaram a incluir no seu escopo ferramentas de auxílio para que os empreendedores possam adquirir conhecimentos e agirem na *interface* com o mundo exterior (Gstraunthaler, 2009). Pedrosa (2006) classifica esses apoios oferecidos como:

- Apoio administrativo – serviços de recepção e secretaria em geral, correios, manutenção de rede, serviços de cópia e fax bem como serviços de contabilidade.
- Acesso a recursos financeiros: acesso a verbas de capital de risco, disponibilizadas através de fundos de capital externo e fundos privados.
- Orientação e apoio – orientação esta que perpassa os âmbitos de gestão, jurídico e contábil. O que implica em um grande apoio gerencial para que as empresas absorvam o que geralmente falta às start-ups de início: um bom nível organizacional.

Um outro ponto de relevo é que geralmente as incubadoras exigem no ingresso das empresas enquanto incubadas, seja elaborado um plano de negócios ou o mesmo esteja em preparação. As incubadoras não são detentoras de espaços ilimitados, em vista disso estabelecem critérios como este, pelos quais as empresas têm que ser analisadas para ser aceites. Segundo Gstraunthaler (2009) os requerimentos das várias incubadoras tendem a ser similares, objetivando identificar a confiabilidade da ideia de negócio. Este plano traz uma série de passos para serem implantados que ajudarão na reação às situações, estabelecimento de objetivos e metas, além de clarificar oportunidades e ameaças e permitir uma análise do produto, da concorrência do mercado-alvo. Ele servirá de auxílio para ainda que a empresa fique ciente da quantidade necessária de capital, como pode obter tais fundos, como gastá-los e como maximizar o capital investido.

As incubadoras podem ainda dar auxílio na obtenção de recursos e investimentos de capital e providenciar espaços e serviços chamados de *executive suite*. “Eles providenciam assistência administrativa, planejamento, *networking* e credibilidade para pequenas empresas e *star-ups* empreendedoras. Eles dão tempo para as empresas inexperientes crescerem” (Agostino, 1996, p. 41).

2.2.3 Network

O *network* corresponde à troca de informações entre pessoas dentro de um sistema social. No âmbito organizacional é definido como ligações de comunicação que existe entre empresas com uma relativa durabilidade (Cooper, Hamel, & Connaughton, 2012).

É considerado, para muitos autores, a mais enfática contribuição das incubadoras para as empresas - que implica na criação de um ambiente propício a troca de informações entre empresas e empreendedores, sendo um agente fomentador e facilitador destas relações – e evidências empíricas sugerem que o acesso a este é crítico para o saudável desenvolvimento das empresas incubadas (Bruneel *et al*, 2012; Bergek & Norrman, 2008; Pedrosa, 2006; Peters, Rice, & Sundararajan, 2004).

A exploração do *network* provê as empresas acessos preferenciais com clientes, fornecedores, parceiros de tecnologia e de investimento que trazem importantes contribuições na agregação de valor de recursos escassos, aquisição de novos conhecimentos e capacidades, acesso a recursos de capitais e investidores, construção de conhecimentos e capacidades inter-organizacionais mais rápido que as demais *start-ups* no mercado e por fim, a relação com outras empresas pode promover a legitimidade no mercado (Bruneel *et al*, 2012).

Um estudo desenvolvido por Cooper *et al* (2012) apresentou algumas motivações pelas quais as organizações incubadas criam e mantêm relações de *network* com as demais dentre elas destacam-se o interesse próprio em manter relações de baixo custo benefício

pelas quais obtém grande quantidade de conhecimento, o sentimento de troca de informações em momentos ou experiências difíceis da vida organizacional, a crença em facilidade de obter partilha e suporte social em como solucionar problemas e a sensação de fazer parte de um grupo, minimizando o sentimento de que a empresa está sozinha no mercado.

2.2.4 Empresas incubadas: as *spin-offs*

As universidades são grandes fontes de produção de conhecimento, de descoberta de novas tecnologias e inovações de múltiplas formas. Um dos grandes dilemas que permeiam esta realidade é como transpor toda essa riqueza produzida no meio acadêmico para ideias comercializáveis. Essa transferência é feita por diversos caminhos, as *spin-offs* acadêmicas acabam por ser uma resposta bastante eficiente a essa questão, como explicita Mets, Leego, Talpsep e Varblane (2007), a transferência de tecnologia através do estabelecimento de novas empresas baseadas na inovação é um caminho na busca da implementação da economia baseada no conhecimento.

As *spin-offs* são um esforço das universidades para comercializar as ideias desenvolvidas em pesquisas e muitas vezes são realizadas por meio de um esforço conjunto que conta com o apoio do governo e de companhias privadas (Lemos, 2009). Importante ainda mencionar também que são uma forma de gerar empregos, de fortalecer a relação da universidade com a comunidade e uma forma de reestruturar a economia local (Geenhuizen & Soetanto, 2009).

As empresas incubadas ligadas à Universidade permitem ainda, uma transposição mais rápida da inovação numa ideia comercial, minimizando eventuais problemas de propriedade intelectual. “*Spin-off's* acadêmicas podem ser outra solução no entrave moral da transferência de tecnologia” (Müller, 2010). Nesse sentido a criação destas acaba por constituir-se num veículo de disseminação do conhecimento gerado na

universidade sendo um importante condutor da inovação tecnológica e crescimento económico (Zhang, 2009).

Ainda como motivações para o aparecimento destas empresas pode-se apontar a crescente pressão social para que as universidades tenham um papel pró-ativo no desenvolvimento da economia regional; a redução dos fundos públicos investidos nas universidades que têm incentivado as mesmas a recorrerem a outras fontes de recursos financeiros, algumas explorando como alternativa, o apoio as *spin-offs* e a oportunidade de atrair pessoas inteligentes interessadas em abrir novos negócios (Nosella e Grimaldi, 2009).

Ao enquadrar uma empresa como uma *spin-off* tem que se ter em atenção os conceitos relacionados com essa classificação. De um modo geral são empresas criadas a partir de uma organização já existente que oferecerá de algum modo, suporte. Autores como Zhang (2008) classificam essas empresas em empresariais e académicas/tecnológicas. Caso essa organização geradora seja uma empresa, a *spin-off* será conhecida como “*spin-off* empresarial” e caso seja uma universidade/ centro de pesquisa, será chamada de “*spin-off* académica/tecnológica”.

As *spin-offs* académicas ou tecnológicas são caracterizadas por três aspetos: dão origem a uma empresa; possui muitas vezes como partes implicadas a organização de origem (no caso a universidade), o agente criador da tecnologia, o empresário que objetiva criar uma *start-up* e o investidor; e por fim, os elementos transferidos no processo, tecnologia e/ou pessoas (Pérez & Carrasco, 2009).

Sobre as *spin-offs* académicas - grupo de empresas mais relevante para o presente estudo - existem duas abordagens conceptuais de pensamento sobre o que enquadraria uma empresa nesta classificação: uma que se baseia na origem dos fundadores, e outra que leva em conta a transferência de tecnologia. A primeira é aquela em que seu fundador tem ou teve alguma vinculação com a universidade, enquanto pesquisador, docente, ou aluno. Já a transferência de tecnologia diz respeito à transferência formal de tecnologia e

conhecimento da instituição de ensino (Pérez & Carrasco, 2009). Para Zhang (2009), a definição de *spin-off* acadêmica passa necessariamente pelo facto de ter no quadro de empregados pessoas ligadas à universidade, pessoas essas que o autor passa a referir como empreendedores acadêmicos. A segunda definição, ligada à transferência de tecnologia e conhecimento, afirma ser essa a condição chave para o enquadramento de uma *spin-off*. Segundo Nosella e Grimaldi (2009, p.679):

Spin-offs acadêmicas ou ligadas a Universidade são aquelas cujo produto ou serviço baseia-se em conhecimentos técnicos ou científicos, gerados pela universidade, em que seus membros fundadores podem (ou não) estar incluídos no universo acadêmico.

Lemos (2008) amplia a ideia do que seria essa transferência de tecnologia, entendendo-a como o processo no qual as ideias baseadas em tecnologia são transferidas da instituição de ensino e pesquisa para a indústria, podendo ser tanto formal quanto informal. O conceito de transferência de tecnologia em *spin-offs* acadêmicas diz respeito à transposição do que é produzido na academia para o que é vendido no mercado, dando sentido comercial à pesquisa desenvolvida nas Universidades. Segundo o *European Investment Found* “transferência e comercialização de tecnologia pode ser definido como um processo de transformação resultado de pesquisa e desenvolvimento (R&D) em produtos e serviços comerciáveis, incluindo atividades abrangentes, como a colaboração da pesquisa, licenciamento e criação de novas empresas” (Lemos, 2008).

Surge ainda uma abordagem conceptual baseada na participação societária, trazendo a ideia de que uma *spin-off* acadêmica seria aquela empresa que possui uma dependência formal de direitos de IP (Intellectual property) e na qual a universidade tem participação. É importante ainda destacar que as possibilidades de troca entre empresa geradora e *spin-offs* podem estar relacionadas com outros tipos de recursos, além dos já citados, que servirão de suporte à nova empresa. “A organização de origem pode prover outros recursos a *spin-off* tais como fundo de investimento, consultoria em gestão e negócios e infraestrutura física” (Lemos, 2008). Segundo Pérez e Carrasco (2009), ao analisarem-se

diversos conceitos e classificações de *spin-offs* acadêmicas é notório que praticamente todas as definições consideram a transferência de conhecimento enquanto elemento fundamental no processo.

Os critérios de classificação variam assim muito, sendo enunciados os mais diversos conceitos, que geralmente tomam por base o objetivo da pesquisa a ser desenvolvida, bem como com o objetivo das políticas a serem aplicadas por determinado governo. Um fator de diferenças conceptuais é a localização geográfica da empresa. A título de exemplo, quando se trata de uma *spin-off* nos EUA, muitas vezes está-se a falar de uma empresa que licenciou tecnologia da universidade, enquanto que na Europa, grande parte dos estudos têm revelado que essas empresas desenvolveram a sua tecnologia com o auxílio da universidade e não com base em tecnologia vinda exclusivamente do meio académico.

Nos Estados Unidos, *spin-offs* baseadas em tecnologias licenciadas pelas universidades são muito frequentes. (...) Na Europa, o tipo mais comum *spin-off* acadêmica é representado por companhias baseadas em conhecimentos tecnológicos com a academia mas não formalmente convertidos em uma patente à universidades (Nosella e Grimaldi, 2009, p. 681).

Os conceitos que regerão determinado estudo devem ser cautelosamente escolhidos. A exemplo do que ocorre no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que conceitua uma empresa ligada à sua instituição, as empresas que incluem um licenciado, professor ou investigador membro ou que tiveram origem num laboratório do MIT, ou criadas por uma base em tecnologia oriunda do próprio instituto. A abrangência do conceito pode conduzir a avaliações incorretas a diversos níveis e mesmo a questões que suscitam dúvidas: se uma empresa que tenha um membro que já pertenceu ao MIT em alguma altura de sua vida for contabilizada como *Spin-off* MIT, haverá um enorme contingente de empresas norte-americanas abarcadas nessa classificação (IPN VCI, 2008).

De um modo geral independente da classificação adotada, grande parte dessas empresas gira em torno da exploração de tecnologias recentemente descobertas ou em pleno

desenvolvimento, o que significa que conseqüentemente estão a explorar novas oportunidades de mercado, que geralmente não estavam anteriormente disponíveis (Lemos, 2009). Por estarem a desenvolver uma tecnologia nova, que exigirá esforço para lograr êxito no mercado, essas organizações passam a ter a conjugação crítica de tempo e capital, necessitando de grandes investimentos iniciais em termos financeiros nos primeiros estágios de desenvolvimento. Contudo é importante mencionar, que dentro desse contexto tais empresas usufruem do benefício de muitas vezes terem proteção da propriedade intelectual ainda advinda da relação com a universidade. “As típicas *spin-offs* operam num mercado de alta tecnologia, com a detenção de patentes. Daí a necessidade de ter em conta as oportunidades e ameaças da proteção de IP” (Mets *et al*, 2007).

Todo esse suporte que a empresa-filha recebe gera uma série de particularidades que vêm gerando reflexos positivos. Estudos comparativos entre empresas incubadas e as demais *start-ups* apontam uma série de benefícios das primeiras como uma maior taxa de emprego no ano de estabelecimento (em áreas de alta qualificação), um crescimento inicial mais rápido, os impactos económicos regionais positivos, a contribuição com o aumento da eficiência e inovação e o surgimento de novas tecnologias. O IPN VCI (2008) endossa que apesar de questionar o MIT em termos de conceituação, adota a conceito e qualificação do MIT sobre estas empresas, a saber, afirmando que as *spin-offs*

Tendem a ser de base tecnológica; têm uma importância enorme para as economias da sua envolvente local (...); dependem gradualmente de mão-de-obra qualificada; identificam a qualidade e fiabilidade dos produtos, serviço ao cliente e inovação com fatores críticos de sucesso; dedicam tempo e atenção consideráveis à construção de uma cultura empresarial focada na inovação, cooperação e atenção ao indivíduo. Em contraponto, essas empresas tem recursos escassos, e carência em termos de investimentos de capital e deficiências técnicas em questões que ultrapassem a tecnologia produzida (Geenhuizen & Soetanto, 2009, pp. 7-8).

É interessante observar que muito embora existam milhares de universidades ao redor do mundo, nem todas são produtivas no que diz respeito à geração de *spin-offs*. São

apontados como fatores que favorecem o surgimento de tais empresas, aspectos ambientais como estrutura de mercado, desenvolvimento tecnológico e características das universidades. Muitos estudos ainda citam como fator relevante o *network* construído dentro da universidade. Ainda são listados como fomentadores a infraestrutura da região, presença de capital de investimento, presença de empresas no mesmo sector, parques da ciência e outros investidores.

O contexto em que as empresas incubadas se desenvolvem é muito particular e pensamos contribuir para um conjunto de características especiais dessas organizações que podem influenciar uma série de processos gerenciais, entre eles o que diz respeito à estratégia e sua concepção. Neste âmbito da incubação de empresas a formação da estratégia tende a ocorrer de uma forma particular porque os elementos que compõem a organização, como ambiente externo e interno, relações com *stakeholders*, entre outros, causam grande influência na formação da estratégias e as empresas incubadas vivem uma realidade contextual que as particulariza (Fleisher & Bensoussan, 2003).

De acordo com Aldrich (apud Peters, Rice, & Sundararajan, 2004) todos os empreendimentos nascentes trazem consigo os já existentes *networks* sociais além de construir novos, no processo de obtenção de conhecimentos e recursos para suas organizações. As incubadoras nesse sentido podem completar um *network* fraco de um empreendedor. “Nos termos sociais *brokers* são actores que facilitam ligações entre pessoas que não estão directamente conectadas. Acreditamos que as incubadoras podem ser vistas como *brokers*. Isso ressoa com a idéia de que grande parte do valor das incubadoras tem um papel mais intermediário que o desempenhado pelo *network*” (Peters, Rice, & Sundararajan, 2004). As incubadoras provêem aos novos empreendimentos, conhecimento e tecnologia intensiva com recursos como espaço, marketing e acesso a financiamentos. Muitas oferecem relações negócios através de *networking*, planos de negócios e desenvolvimentos da companhia, angariação de fundos, equipamentos gerais de escritório e dão conselhos relacionados a marketing e finanças. Estudos desenvolvidos em incubadoras de Hong Kong, por Chan e Lau em 2005

identificaram que a ligação entre as empresas tem sido um factor chave para a inovação (Gstraunthaler, 2009).

Alguns autores têm apontado como um dos mais importantes fatores de sucesso das incubadoras o *networking* organizado, pois apenas um forte *network* de especialistas e contactos de negócio podem ajudar *startups* laçarem-se e expandirem (Vanderstraeten & Matthyssens, 2010). “A cooperação é a força básica ligando as empresas numa incubadora” (Serra *et al*, 2011, p. 222).

A importância das incubadoras tem sido manifestada pelos próprios resultados que estas obtêm nos diversos mercados que estão inseridas. Um estudo realizado nos Estados Unidos revela que as incubadoras do país conseguiram reverter uma taxa de mortalidade das start-ups de 80% para uma taxa de sobrevivência de 80% (Agostino, 1996). Mais de 600 incubadoras de empresas operavam em 1996 nos Estados Unidos, contemplando mais de 10.000 pequenos negócios atendidos e mais de 5.000 empresas incubadas.

A lógica é que cerca de 90% das novas empresas iniciadas todos os anos quebram nos primeiros cinco anos de operações frequentemente por causa de faltas de habilidades de gestão e/ou capital. Tipicamente os novos empreendimentos não têm todos os recursos necessários para o sucesso (...). As incubadoras podem prover diretamente alguns desses recursos através de vias formais e informais de *networking* por fontes além da incubadora (Peters *et al*, 2004, p. 85).

O ingresso nas incubadoras traz benefícios diversos para as empresas como a partilha de infraestrutura e dos serviços, além da interação social com outros empreendedores e agentes, que geram colaborações e ambientes de aglomeração de conhecimentos (Serra *et al*, 2011). Nesse sentido:

As incubadoras têm sido apresentadas como um locus natural de inovação, garantindo as condições de aprendizagem fundamental para desenvolver empresas mais flexíveis e ajustadas à nova realidade contemporânea (Serra *et al*, 2011, p. 228).

Em termos socioeconómicos, as incubadoras são importantes atores para o desenvolvimento de empresas e regiões, por facilitarem o empreendedorismo, trazendo a provisão necessária para que empresas nascentes venham a graduar-se (Serra *et al*, 2011). Promovem ainda a criação e retenção de empregos em determinada comunidade e têm ainda um impacto positivo na recolha das taxas e crescimento de salários dos seus empregados, acrescidos ainda todos os efeitos multiplicadores desses factos (Agostino, 1996). Decisores políticos em níveis nacionais e locais têm visto as mesmas como uma ferramenta para promover o desenvolvimento económico, servindo como uma “injeção de vitaminas” para regiões cansadas (Bergek & Norrman, 2008).

Uma incubadora é apenas um organismo pequeno. Como ela pode influenciar toda a sociedade? Algo positivo é que elas podem mostrar como a vida pode ser. É um pequeno sinal para a sociedade inteira que empresas podem crescer. Não é possível mensurar o impacto disso; apenas prover um ambiente para ideias (Gstraunthaler, 2009, p. 406).

O processo de incubação de empresas adiciona valor acelerando as *start-ups*, auxiliando as mesmas na maximização do crescimento de difícil sustentação se pensado apenas com base na estrutura de uma pequena empresa. É importante ainda referir que de um modo geral, cerca de três quartos destas incubadoras trabalham numa base sem fins lucrativos, segundo a EC (2002).

CAPÍTULO 3 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

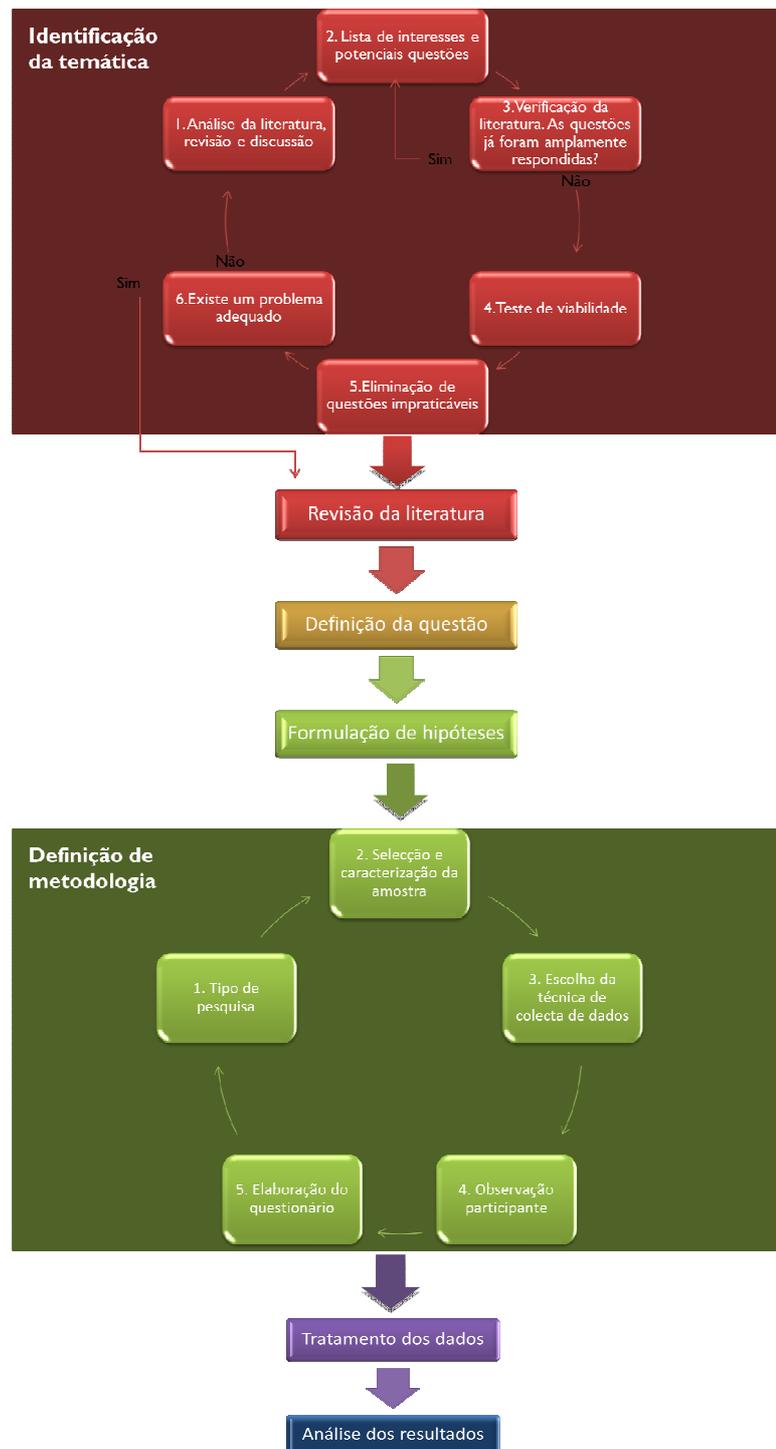
O processo de investigação ocupa um lugar central tanto a nível académico como no universo empresarial. Embora se trate de um conceito com processos distintos, nos dois contextos existe um conjunto de características comuns num processo de investigação, como refere Hussey e Hussey (1997), a investigação é um processo de questionamentos, tem carácter sistémico e metodológico e é um instrumento de ampliação do conhecimento.

Com o intuito de identificar como ocorre a formação de estratégias em empresas incubadas e de identificar as relações existentes entre o processo de incubação e o tipo de processo de formação de estratégias predominantes, procedeu-se a uma investigação com instrumentos qualitativos e quantitativos. Para atingir os objetivos propostos, recorreu-se a técnicas distintas, mas que visaram a complementaridade. Das técnicas qualitativas destacam-se mecanismos como a investigação participante e entrevistas exploratórias que por sua vez atuaram como auxiliares à construção do instrumento principal utilizado de cariz quantitativo: o questionário. Este foi aplicado junto de empresas incubadas pertencentes a quatro incubadoras de base tecnológica, da região centro, pré-selecionadas em virtude de características específicas. Os dados foram recolhidos e analisados usando estatística descritiva e inferencial.

Este capítulo destina-se a clarificar os caminhos adotados com vista ao alcance dos objetivos propostos, identificando as escolhas metodológicas e a fundamentação teórica que auxiliou a execução desse estudo. Pretende ainda acrescentar informações pertinentes a respeito da aplicação da pesquisa, da sua amostra e como a mesma foi construída e operacionalizada.

3.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Figura 6. Desenho da investigação



Fonte: Adaptado de Hussey & Hussey (1997).

Numa fase inicial da pesquisa realizou-se uma exploração das áreas de interesse da autora em confronto com as investigações existentes na literatura bem como a viabilidade de execução dos problemas encontrados. Nessa etapa foram realizados muitos encontros entre orientada e orientadora no intuito de estabilizar um problema de modo a organizá-lo numa perspectiva mais realista e fundada.

Posteriormente a essa etapa procedeu-se a uma profunda revisão da literatura pertinente, resumida no capítulo anterior, cujo desenvolvimento resultou na redação da pergunta a ser abordada, transformando o problema inicial numa questão escrita de forma clara e objetiva e na formulação de hipóteses a testar, detalhadas no subcapítulo a seguir.

O passo seguinte foi a definição da metodologia que parece ser a mais adequada ao cumprimento dos objetivos propostos. Essa fase é descrita ao longo de todo o terceiro capítulo. É importante ainda realçar que embora a investigação participante tenha sido localizada em conjunto com os instrumentos de coleta de dados, o foi para fins didáticos. Isso porque houve a integração, desde o começo do estudo, da investigadora numa incubadora através de estágio. Desse modo a investigação participante esteve presente pelas diversas etapas, agregando valor das formas mais variadas para a pesquisa desenvolvida, sendo um recurso facilitador do desenvolvimento de toda ela. Recolhidos os dados, efetuou-se o tratamento e análise dos mesmos em software estatístico, momento descrito no capítulo seguinte.

3.2 PROBLEMA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A discussão sobre a formação de estratégias é recente, conforme já referido, bem como o próprio estudo da Gestão de empresas de cunho mais científico, cujo despontar ocorre em meados do século XX (Chiavenato, 2004). Nos anos 80, Mintzberg anunciou uma teoria que viria confrontar a até então tradicional visão da formação de estratégias nas

empresas (Mintzberg & Waters, 1985). O autor fez menção à existência de uma estratégia emergente, que não se originava nas grandes reuniões e formalismos referenciados na literatura existente até então, mas sim do próprio cotidiano das empresas, pautada na informalidade e na resposta a situações não previstas (Mintzberg & Waters, 1985).

Essa nova visão acabou por desencadear uma série de estudos, na grande maioria de cunho qualitativo tendo, muitos deles vindo a comprovar a existência enfática e muitas vezes predominante dessa “estratégia emergente” no contexto organizacional (Kipping & Cailluet, 2010; Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010; Fuller-Love & Cooper, 2000; Liedtka & Rosenblun, 1996; Hart, 1992). Contudo é um fato que a própria realidade onde estão inseridas as organizações exerce grande influência sobre o processo de formação das estratégias, sendo expectável que diante de uma maior profissionalização da gestão essa formação tenda a apresentar-se de forma mais deliberada (Mintzberg & Quinn, 2001). O contexto da incubação e os estudos de eficácia em termos de sobrevivência e desenvolvimento das empresas incubadas são o ambiente da investigação. O resultado positivo apontado muitas vezes como decorrente do próprio apoio em termos de recursos e processos oferecidos pelas entidades incubadoras, que acabam deste modo por embutir profissionalismo nas empresas que as integram. Diante dessa realidade é válido questionar: Como ocorre a formação de estratégias em empresas incubadas? Pode assumir-se que em empresas incubadas predomina a formulação de estratégias deliberadas? E como é que a incubação se relaciona com o processo de conceção de estratégias nestas empresas?

A partir da problemática levantada e da revisão da literatura foram formuladas algumas hipóteses que são o cerne dessa pesquisa. Uma hipótese não é mais do que “uma ideia ou proposição que pode ser testada por associação ou causalidade por dedução de consequências lógicas que podem ser testadas em confronto com evidências empíricas” (Hussey & Hussey, 1997, p. 10).

Hipótese1: O conceito de estratégia predominante entre os gestores das empresas incubadas é o de estratégia segundo um plano.

Hipótese 2: Existe o predomínio da formulação de estratégias deliberadas nas empresas incubadas estudadas.

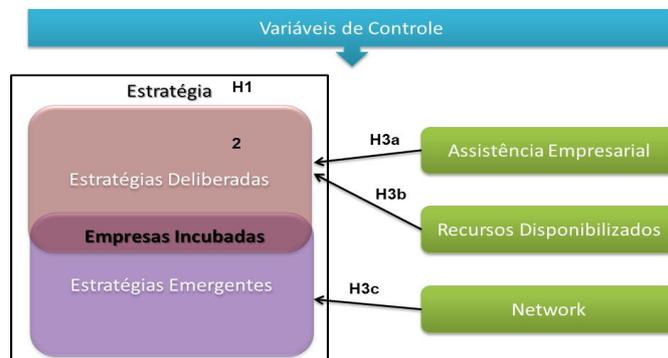
Hipótese 3: A incubação afeta o processo de formação de estratégias.

-Hipótese 3a: Os esforços de assistência e monitorização empresarial fornecida pelas incubadoras influenciam positivamente formulação de estratégias deliberadas.

-Hipótese 3b: Os recursos disponibilizados pelas incubadoras para as empresas incubadas favorecem que estratégias deliberadas sejam formuladas

-Hipótese 3c: O Networking que ocorre entre as empresas incubadas e os demais atores incluídos no processo de incubação influencia positivamente a formação de estratégias emergentes.

Figura 7. Modelo da investigação



3.3 TIPO DE PESQUISA

3.3.1 Posição Epistemológica

Adotou-se a filosofia de Investigação Positivista que tem como pressupostos a independência do observador, a escolha do objeto de estudo fundada em critérios e que visam a identificação de relações causais. A lógica utilizada é hipotético-dedutiva em que

as hipóteses orientam o tipo de observações necessárias (Hussey & Hussey, 1997). De acordo com estes autores, o paradigma dominante em pesquisas em Gestão é o positivista.

O positivismo é uma posição epistemológica que advoga o uso de métodos das ciências naturais para o estudo da realidade social e segue como princípios que: o conhecimento é confirmado pelos sentidos, o propósito da teoria é gerar hipóteses que serão testadas, o conhecimento é gerado pelos factos e visa-se a objetividade (Bryman, 2004).

Em termos ontológicos, sendo o objeto de análise composto e representado por atores sociais, recorre-se a uma teoria Construtivista, uma posição ontológica que assenta sobre os fenómenos sociais e seus significados, constantemente revisitados pelos atores sociais.

3.3.2 Tipo de Investigação

Com o intuito de que as características de determinado fenómeno fossem expostas e também se estabelecessem correlações entre variáveis, optou-se por uma investigação descritiva. Segundo Triviños (1994), o foco essencial desta tipologia reside no desejo de conhecer o objeto de estudo e seus traços característicos. É a pesquisa que descreve o fenómeno como ele existe (Hussey & Hussey, 1997).

A pesquisa descritiva é detalhada por Marconi e Lakatos (2007, p. 20) como sendo aquela que “delineia o que é – aborda também quatro aspetos: descrição, registro, análise e interpretação de fenómenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Carmo e Ferreira (1998) completam afirmando que implica estudar, compreender e explicar a situação atual de um objeto de investigação. Inclui a recolha de dados para testar hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito, cujos dados são normalmente recolhidos mediante a administração de um questionário, a realização de entrevistas e/ou recorrendo à observação da situação real.

Num momento inicial se enquadra a pesquisa exploratória em que o objetivo deste tipo de estudo é observar padrões, ideias e hipóteses, para confirmar ou testar hipóteses (Hussey & Hussey, 1997). Constituindo-se por fim em pesquisa confirmatória.

A pesquisa segue a lógica hipotético-dedutiva em que a estrutura teórica e conceptual é desenvolvida e posteriormente testada por observações empíricas em que a ideia principal é partir do geral para o particular.

Em termos de resultados esperados é considerada uma pesquisa básica também conhecida como fundamental ou pura. Isso porque a pesquisa teve uma natureza menos específica e foi conduzida com o intuito de melhorar o entendimento sobre o objeto estudado, sem uma ênfase primeira em imediata aplicação (Hussey & Hussey, 1997).

3.3.3 Estratégia de Pesquisa

Para atender aos objetivos propostos recorreu-se a uma estratégia de pesquisa mista ou *multi-methods*. O termo refere-se aquelas combinações de recolha de dados em que são usadas uma associação de técnicas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Permite ao investigador o uso de uma certa variedade de métodos, de dados, de investigadores e de teorias no âmbito de qualquer estudo, superando deste modo quaisquer problemas de enviesamento. Contudo, ao utilizar este tem um outro objectivo: não é apenas ver diferentes abordagens usadas simultaneamente, mas o de vê-las integradas no decurso de uma investigação (Burgess, 1997, p. 160).

Na pesquisa mista foram exploradas ferramentas quantitativas quanto qualitativas. A investigação quantitativa é usada como sinónimo de recolha de dados (com base no questionário) ou processo de análise que gera ou usa dados numéricos, em que a informação pode ser comparada com outra através de análises estatísticas, dando ênfase à medida e análise de relações causais entre variáveis, não processos. Já a investigação qualitativa diz respeito a recolha ou análise de dados não quantitativos, cuja atenção é

voltada para a construção da realidade social, num relacionamento íntimo entre o pesquisador e o objeto de estudo, incentivando a experiência social através da criação de significados (Bergman, 2009; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Segundo Bryman (2004, p. 21):

A distinção não é tão simplista quanto parece: estudos que têm características principais de um tipo de estratégia de pesquisa podem ter características do outro. Além disso, muitos autores defendem que ambos podem ser combinados num projeto de pesquisa como um todo.

Os múltiplos métodos são úteis para prover melhores oportunidades de respostas a determinadas questões e trazem vantagens. Neste estudo, diferentes métodos foram usados para diferentes propósitos, como realizar entrevistas num estágio exploratório e questionários para coletar dados e permitiram a triangulação, utilizando as vantagens de cada método (Saunders *et al*, 2007).

3.3.4 Métodos de pesquisa

Partindo do pressuposto que as técnicas de pesquisa são um conjunto de processos que servem uma ciência ou arte, ou seja, a parte prática da habilidade de usar preceitos que a ciência utiliza para obter seus propósitos (Marconi & Lakatos, 2007), a técnica adotada foi a documentação direta em que os dados são recolhidos no local onde o fenômeno ocorre e foram obtidos através da pesquisa de campo.

Esse tipo de pesquisa objetiva permite obter informações a respeito de um problema para o qual se procuram respostas, comprovar hipóteses ou descobrir fenômenos. Em geral, a investigação parte da observação do facto em sua ocorrência espontânea. É a investigação empírica que deve ser realizada no local onde o fenômeno acontece ou que possua disponibilidade de elementos que o possam explicar (Vergara, 2004). A

importância desta prendeu-se na necessidade de que o tema em estudo tinha de comprovação prática e maior quantidade de informações que o fundamentassem.

Em geral a pesquisa de campo requer uma pesquisa bibliográfica inicial que visa entender o estado do problema e fundamentar um modelo teórico inicial que servirá de referência para a pesquisa. Em seguida, a mesma, recorre a técnicas de recolha de dados, dando atenção ainda às técnicas pré e pós-recolha que diz em respeito ao registo e à análise da informação obtida (Marconi & Lakatos, 2007).

A pesquisa enquadra-se na modalidade de pesquisa de campo considerada por Marconi e Lakatos (2007, p.85) como exploratório-descritiva, que visa descrever determinado fenómeno e na qual:

Pode ser encontrada tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas (...). Dá-se precedência ao carácter representativo sistemático e, em consequência os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Como já foi anteriormente apontado, o uso de uma pesquisa mista em termos de estratégia, condicionará neste estudo o uso de mais de um método de pesquisa, refletindo a tentativa de responder da melhor forma possível ao problema levantado. Segundo Burgess (1997), na maior parte dos estudos de campo, os investigadores podem usar vários métodos de pesquisa que se relacionam uns com os outros, nesse caso nenhum método é considerado melhor do que outro, porque cada um tem suas particulares vantagens e percalços, que se relacionam com a especificidade das situações com as quais o estudo se defronta.

É necessário escolher uma posição epistemológica a adotar na investigação, mas uma vez estabelecido não é incomum em pesquisas da área da Gestão optar-se por uma mistura de abordagens, particularmente no que diz respeito aos métodos de coleta e análise de dados. O que é central nesses casos é conseguir reunir os dados de modo a que façam sentido (Hussey & Hussey, 1997).

Quando numa pesquisa se pretende utilizar mais de que um método é recomendado seguir alguns princípios aos quais se teve cautelosa atenção:

Devem manter as suas opções em aberto no início de um projeto (...), devem manter a flexibilidade e, por último, devem usar métodos mais flexíveis para determinar como os métodos menos flexíveis podem ser usados. Qualquer movimento deveria passar de métodos menos controlados para métodos controlados, e de formas naturais para formas menos naturais de interação (Burgess, 1997, p. 160).

Em virtude deste facto optou-se inicialmente pelo desenvolvimento da observação participante - entendida como uma metodologia mais aberta e respeitante das relações naturais, numa incubadora de referência, no caso concreto o IPN-Incubadora (incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes). Esse método viabilizou o estreitamento de relações e contactos com as empresas bem como com a gestão da incubadora. Ressaltando a importância desse momento inicial como um veículo de integração da investigadora no meio e facilitador do desenvolvimento dessa pesquisa na área de estratégia, considerada para muitos gestores, temática delicada e sigilosa. Além de que a participação na incubadora facilitou o acesso a outras incubadoras e empresas alvos dessa investigação.

Foram realizadas ainda entrevistas exploratórias que viabilizaram a conceção do questionário – mais inflexível em termos metodológicos, mas mais formal em termos científico-positivistas, aplicado junto aos promotores das empresas incubadas.

O uso de diferentes abordagens de pesquisa, métodos e técnicas no mesmo estudo é conhecido como triangulação e pode ser útil para suprimir eventuais lacunas e a esterilidade de um método único. Há diversos tipos de triangulação, quando são usados ambos os métodos de coleta de dados: o quantitativo e qualitativo, caso do estudo em questão, o tipo adotado é a triangulação metodológica (Hussey & Hussey, 1997).

O objetivo deste tipo de triangulação é obter informações complementares através do uso de diferentes métodos de investigação de certo domínio da realidade social, em que

as diferentes informações acabam por prover partes do todo, que auxiliam na construção de um quadro mais completo (Bergman, 2009). “Os resultados de uma pesquisa empírica obtidos com diferentes métodos são como as peças de um *puzzle* que provê uma imagem completa de certo objecto se encaixada as peças de forma correcta” (Ezberg e Kelle apud Bergman, 2009, p.27).

O mesmo autor afirma que existem diversos propósitos distintos para o uso da mistura de métodos qualitativos e quantitativos e há necessidade de deixar claro quais são eles. Na investigação em questão optou-se por esse uso com o intuito de atender à complementaridade e completude. A complementaridade diz respeito à utilização da mistura de métodos para agregar diferentes visões sobre determinado fenómeno, em que a mistura permite encontrar aspectos relacionados. Já a completude diz respeito à utilização que almeja garantir que o máximo possível do quadro fenomenológico seja ilustrado.

3.4 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa concentrou-se em empresas incubadas na Região Centro de Portugal. Optou-se por proceder à recolha de dados junto de uma amostra composta por empresas identificadas em quatro incubadoras pré-selecionadas. Os critérios adotados para essa seleção foram localização geográfica, a escolhas de incubadoras destinadas a empresas de base tecnológica bem como a disponibilidade e interesse de participação das empresas incubadas.

Foram dois os momentos que dividiram a prática da pesquisa. Num primeiro momento, a execução de uma observação-participante no IPN-Incubadora, momento em que foram criadas as bases para a elaboração do questionário e a facilitação do acesso aos gestores das empresas incubadas nesse organismo bem como noutras incubadoras similares e

parceiras do IPN. Posteriormente, num segundo momento procedeu-se à aplicação de um inquérito diretamente nas empresas que compunham a amostra.

O tipo de amostragem utilizado foi a não-probabilística em que não se recorre a formas aleatórias de seleção. Nota-se de uma amostra realizada a partir de uma amostra intencional ou causuística em que os informantes podem ser selecionados para integrarem a pesquisa tendo atenção a critérios estabelecidos pelo investigador, tais como o estatuto ou a experiência prévia que dotam os mesmos de um conhecimento pormenorizado (Burgess, 1997).

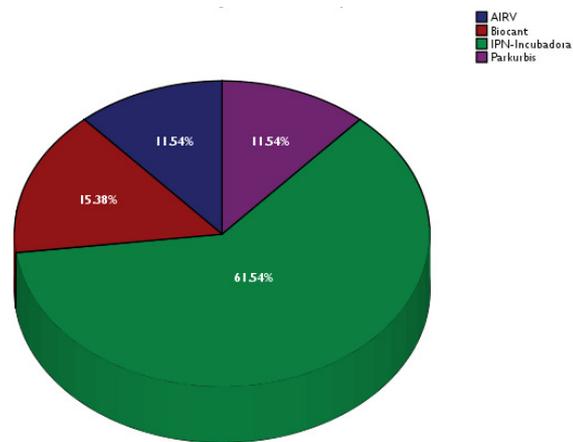
Dentro dessa modalidade, pode-se recorrer a vários tipos de amostra em que um dos mais comuns em pesquisas e que foi utilizado nesse estudo foi a amostra intencional. Nesta, há um interesse por parte do investigador na opinião, na ação e na intenção de determinados elementos da população, mas que não chegam a ser representativos. Contudo são considerados de algum modo uma espécie de líderes naquele contexto (Marconi & Lakatos, 2007). No estudo esse caso foi aplicável ao IPN-Incubadora, referência nacional e internacional como Incubadora de Empresas e dos demais casos analisados, apontados pelo próprio Instituto como passíveis de avaliação conjunta com a sua realidade.

Tabela 8. Incubadoras da Região Centro utilizadas no estudo

Incubadora	Descrição	Localidade	Empresas
IPN-Incubadora	Incubadora advinda da Universidade de Coimbra, ganhadora do prêmio de melhor incubadora do mundo, especialista em empresas de base tecnológica no âmbito da incubação física, virtual e co-work	Coimbra	85 empresas
Biocant	Parque tecnológico localizado no Concelho de Cantanhede, especialista em empresas de base tecnológica e que em determinadas circunstâncias oferecem serviços no âmbito da incubação.	Cantanhede	18 empresas
Parkubis	Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã SA, que envolve um conjunto de entidades que visam a dinamização da inovação e do empreendedorismo, para conduzir projetos de investigação a constituírem-se como realidades empresariais.	Covilhã	32 empresas
AIRV	Associação Empresarial da Região de Viseu tem como objetivo a promoção e acompanhamento de empresas inovadoras na sua fase embrionária e de arranque.	Viseu	8 empresas

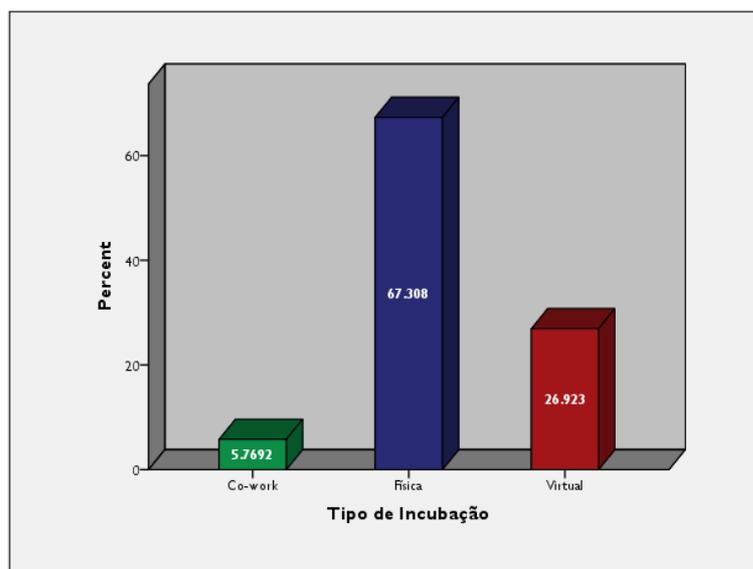
A amostra estudada compõe um montante de 52 empresas incubadas, na sua grande maioria, integrantes da incubadora do Instituto Pedro Nunes, apresentando na Figura 8.

Figura 8. Distribuição da amostra por incubadora



Em relação ao tipo de incubação dessas empresas investigadas, observou-se que a grande maioria faz uso da incubação física (67%), seguidas pelas incubadas virtuais (27%) e apenas um pequeno número de incubação do tipo *co-work* (6%).

Figura 9. Distribuição da amostra por tipo de incubação



Para realizar essa investigação optou-se por recorrer a empresas pertencentes às incubadoras de base tecnológica, logo as empresas inquiridas são todas pertencentes a áreas relacionadas com a tecnologia. Dentro dessa área, as mesmas estão caracterizadas em setores distintos. Os mais proeminentes nessa investigação foram informática/multimédia (26,9%), engenharia e afins (25%), saúde/ciências da vida (21,2%) e turismo/cultura (17,35).

Tabela 9. Frequência do setor de atividade

Setores de atividade		Frequencia de respostas	Percentual	Percentual válido
Valid	Design/Edição	1	1.9	1.9
	Electrónica/Instrumentação	1	1.9	1.9
	Engenharia e afins	13	25.0	25.0
	Informatica/Multimédia	14	26.9	26.9
	Inovação/Outsourcing	2	3.8	3.8
	Turismo/Cultura	9	17.3	17.3
	Saúde/Ciências da Vida	11	21.2	21.2
	Outro	1	1.9	1.9
	Total	52	100.0	100.0

3.5 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

3.5.1 Observação participante

A técnica inicialmente utilizada foi a observação participante. Apesar de os cientistas sociais usarem diversas abordagens para estudar o mundo social - métodos experimentais, medidas estatísticas e inquérito por questionário - nenhum destes métodos pode abarcar por completo os elementos subjetivos da vida social. Deste modo, “os investigadores viraram-se para a observação participante, por forma a terem acesso

aos significados que os participantes atribuem às situações sociais” (Burgess, 1997, p.86). Essa técnica implica a imersão do observador no objeto de pesquisa, geralmente um grupo social por extenso período de tempo, em que observa comportamentos, ouve o que é dito entre os participantes do grupo e seus contextos, e faz questionamentos (Bryman, 2004).

A observação participante facilita a recolha de dados sobre interação social na situação em que ocorrem e não em situações artificialmente construídas, criadas pelo investigador. Isto exige que o investigador desempenhe um papel particular na cultura a estudar, por forma a examinar, em primeira mão, uma situação social do ponto de vista de um participante. As vantagens residem na disponibilidade de recolher dados ricos e pormenorizados, baseados na observação de contextos naturais, na obtenção de relato na própria linguagem dos participantes, acedendo a conceitos que são usados no quotidiano e obtém informações através de mais de um ator naquele caso, dispondo da possibilidade de comparar versões (Burgess, 1997).

Um dos momentos mais difíceis nesse tipo de técnica é a entrada na instituição que se pretende estudar. Neste caso a mesma foi negociada com o Gestor de Projetos do IPN-Incubadora e por questões técnicas (ausência de espaço físico) foi inicialmente negada, mas num espaço de dois meses, e face à ampliação do espaço interno, foi aceite. A entrada da pesquisadora deu-se enquanto *trainee* do IPN-Incubadora, mas desde início foi dado a conhecer a toda a equipa os objetivos primeiros da pesquisadora. O papel desempenhado pela mesma foi ativo, ingressando como colaboradora nas atividades quotidianas da equipa.

As atividades realizadas pela investigadora permitiu acesso às empresas incubadas, bem como maior conhecimento das mesmas, além da atuação em áreas de assistência oferecida pelo IPN a foi autorizado o acesso aos planos de negócios de ingresso das empresas então incubadas bem como informações pertinentes a esta investigação, a partir da construção de um banco de dados exaustivo, antes mesmo da construção do questionário (Anexo 2).

Existem quatro tipos mais comuns de observador participante: o participante, o observador-participante, o participante-observador e o observador. Em virtude da negociação de ingresso, o estilo adotado para a pesquisa foi o observador participante que participa enquanto simultaneamente observa, desenvolvendo relações com os informantes.

O observador-participante não só não faz segredo da sua investigação, como divulga mesmo que a investigação é o seu centro de interesse mais destacado. Ele está ali para observar. Para mencionar uma segunda distinção que eu reputo importante, o observador participante não está limitado, ele é livre de andar por onde quiser ao sabor dos interesses das pesquisas, ele pode mover-se com toda a liberdade (Burgess, 1997, p. 86).

O que foi possível pelo livre acesso concedido à investigadora foram os documentos internos, os contactos com as empresas e promotores e conexão com as pessoas e entidades externas ligadas à Incubadora.

Segundo o mesmo autor: “A observação participante é apenas uma das abordagens que se usam na pesquisa de terreno e deve ser complementada por outros métodos” (Burgess, 1997, p.106).

3.5.2 Elaboração do questionário

Com o objetivo de atender as necessidades da presente investigação optou-se por recorrer ao questionário como ferramenta de pesquisa. Isso porque a aplicação do mesmo a uma amostra “permite uma inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses elaboradas no decurso da primeira fase, as quais se completam por recurso às informações recolhidas e codificadas” (Ghiglione & Matalon, 1992, p. 105).

Um questionário é uma ferramenta que possibilita o auto-preenchimento, muito usada em pesquisas sociais que apresenta uma série de vantagens como uma operacionalização de baixo custo, rapidez na administração, ausência dos efeitos oriundos de

entrevistadores, ausência de variabilidades em função de entrevistadores e tende a ser mais conveniente para os respondentes (Hussey & Hussey, 1997; Bryman, 2004).

Burgess (1997) considera que os questionários podem contribuir para a pesquisa de terreno ao corrigir a falácia holística de que todos os aspetos de uma situação são congruentes; demonstrando a generalidade de uma observação particular, dando assistência à verificação de observações e esclarecendo observações de campo.

Diante da ausência de um questionário já utilizado que atendesse aos objetivos propostos nesse estudo partiu-se para elaboração de um questionário que pudesse dar resposta às questões aqui referidas. Inicialmente optou-se por subdividir o questionário em duas partes: Incubação e Formação de Estratégias. Na primeira foi adotado um sistema de medição elaborado por Hackett & Dilts (2008) validado num estudo desenvolvido a partir das escalas metodológicas de DeVellis; Moore & Benbasat; Stratman & Roth; Rosenzweig *apud* AEDEN (2006). Foi realizado em conjunto com 79 gestores de incubadoras estadunidenses, através da colecta de dados inicial no período de 01 de Janeiro de 1999 a 31 de Dezembro de 2003. E uma posterior aplicação através de um software desenvolvido para a referida pesquisa, utilizado pelos participantes em 2004 e 2005. O objetivo principal era examinar o próprio processo de incubação. O estudo foi elaborado em várias partes destinadas a assuntos específicos de incubação, adotou-se nessa pesquisa os mais relacionados com o objetivo da mesma.

No âmbito da parte sobre formulação de estratégias, encontrou-se grande dificuldade em encontrar uma escala que medisse quantitativamente o grau de emergência ou deliberação, isto por se tratar de uma área ainda em construção onde a maioria dos estudos científicos divulgados recorre a pesquisas de natureza qualitativa.

Através de um exaustivo estudo da literatura obteve-se uma série de afirmações comuns tanto a nível teórico, quanto a pesquisas qualitativas realizadas que se propõem medir essa modalidade de formulação. As questões também foram adaptadas em termos de linguagem e contexto, processo viabilizado pela observação participante que permitiu o

conhecimento em mais profundidade sobre a realidade e contextualização dessas organizações.

Optou-se por uma organização de perguntas de modo a obter uma coerência intrínseca e que se configura numa certa lógica para o respondente, o que é recomendado por Carmo e Ferreira (1998). Foi ainda organizado por temáticas claramente anunciadas, ficando as questões mais difíceis (no caso, de natureza mais confidencial) para o final, o ideal é, segundo Ghiglione & Matalon (1992), optar primeiramente por questões que despertem o interesse do inquirido e que não venham causar nenhuma espécie de constrangimento.

O número de questões introduzidas é sempre um factor chave na elaboração de um questionário porque se for um número excessivamente reduzido pode não abranger a problemática que se pretende inquirir, e se for muito numeroso a análise pode tornar-se inviável, além da maior taxa de ausência de respostas entre o inquiridos. “O número de perguntas de um questionário deve ser, por isso, o adequado à pesquisa em presença e não mais que o *quanto baste*” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 141).

Na elaboração das perguntas do questionário procurou-se, como recomendam ainda os autores Carmo & Ferreira (1998), ter um número de questões que respeitassem o *quanto baste*: questões fechadas, sempre que possível, compreensíveis para os respondentes, não ambíguas, evitando indiscrições gratuitas, confirmando-se mutuamente, abrangendo todos os pontos a questionar e relevantes relativamente à experiência do inquirido .

Aplicou-se a ambas as partes uma escala similar para homogeneizar o mesmo facilitando posterior análise e por considerar como sendo a escala mais adequada ao caso estudado.

3.5.2.1 Classificação das questões

Muito frequentemente são usadas classificações para recolher dados de opinião e observa-se em muitos estudos das ciências sociais a utilização para tal fim da Escala de Likert. Esta escala objectiva transformar o atributo qualitativo de concordância em atributos quantitativos numéricos que a representem. Geralmente varia de escalas de três a nove pontos. Podendo ser escolhida uma numeração par ou ímpar (caso em que existe o neutro).

Uma escala é um conjunto coerente de perguntas ou itens que são considerados como indicadores de uma variável ou conceito, admitindo uma ordenação numérica das suas categorias estabelecendo relação de ordem entre elas (no caso das ordinais). Objetivando medir atitudes e opiniões transformando fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos ou variáveis para posterior mensuração e tratamento estatístico (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007; Marconi & Lakatos, 2007; Hill & Hill, 2002).

O procedimento de construção de uma escala evita a maioria das dificuldades da formulação verbal, necessária em perguntas não escalonadas, evitando riscos de distorções nas avaliações feitas pelas diferentes pessoas (Ghiglione & Matalon, 1992).

A Escala de Likert é uma escala de múltiplos itens em que comprimem um número de questões a informações relacionadas como uma medida que é em geral (Remenyi, Williams, Money, & Swartz, 1998). O respondente é questionado quão fortemente concorda ou discorda com determinada afirmação, devendo ser mantida a mesma ordem de resposta para os diversos itens a fim de evitar confundir o inquirido e também ter polos de resposta positiva e negativa (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Para os mesmos autores a opção de pontos na escala deve ser tomada com base na probabilidade de erro de mensuração e está relacionada com a capacidade intelectual do respondente entender os diversos graus atribuídos a um item. Assim sendo, essa escolha pode ser tomada com base no nível de formação do público a que estará dirigido o

questionário. Quanto mais níveis têm a escala, melhor tende a ser o nível de refinamento do questionário.

Optou-se pela Escala de Likert de 7 pontos, em graus de concordância indo do Concordo Totalmente=7 ao Discordo Totalmente=1.

Figura 10. Escala de Likert de 7 pontos: Concordância



Fonte: Adaptado de Saunders *et al*, 2007

3.5.2.2 Pré-teste

Logo que o questionário possua uma primeira versão redigida, é necessário testar se ele é de facto aplicável e é necessário verificar se as questões são compreensíveis, se são de fácil acesso, se as respostas cobrem as respostas possíveis e utilizadas usualmente pelas pessoas, se a ordem das questões é aceitável, como é aceite em termos de tamanho, tempo de resposta e parcialidade. Esta fase do teste pode ser efetuada junto dum reduzido número de pessoas pertencentes a meios suficientemente diferentes dos autores do questionário. As questões são colocadas conforme formuladas mas é solicitado aos respondentes respostas desenvolvidas ou comentadas, podendo incluir uma pequena entrevista não-diretiva cujo tema são as próprias questões do questionário (Ghiglione & Matalon, 1992).

Nesse sentido foi realizado um estudo exploratório a fim de complementar e ampliar as resoluções obtidas, bem como corrigir eventuais falhas ou falta de clareza nas questões colocadas. Esse estudo integrou a elaboração de cinco versões do questionário, tendo sido efetuado aos gestores da IPN-incubadora e a empresas incubadas indicadas por eles.

Para os gestores da incubadora os questionários foram entregues de modo sequencial, ou seja, era entregue um, feita a entrevista exploratória, esclarecidos os pontos relevantes para a alteração, comentários e sugestões que posteriormente eram revistas e de acordo com a sua relevância dava-se procedimento às alterações. Em seguida, partia-se para a segunda entrega e repetia-se o processo. O último entregue foi ao gestor principal da equipa e que também tem mais experiência na área em que foi desenvolvida a pesquisa.

Num último momento o questionário foi entregue à empresa indicada. No caso da mesma, foi viabilizado o tempo necessário para que pudesse apreciar com calma cada questão colocada, fazendo comentários a respeito de cada uma e de um forma mais ampliada ao questionário como um todo. Mais uma vez o questionário foi revisto e atualizado tendo em atenção as observações relevantes.

Esse procedimento visou evidenciar possíveis falhas existentes como inconsistência ou ambiguidade das questões, perguntas mal colocadas ou muito complexas. Com a verificação das falhas pôde-se reformular o questionário, de modo a ampliar, conservar, eliminar ou explicitar melhor algumas questões, muitas vezes pela simples modificação da redação. O pré-teste permite assim a verificação da:

- Fidedignidade: Obtenção de resultados semelhantes quando aplicado por outros pesquisadores;
- Validade: Verificar a necessidade dos dados recolhidos à pesquisa;
- Operatividade: Vocabulário acessível e significado claro;
- Estimativa de resultados futuros (Marconi & Lakatos, 2007).

A versão final do questionário constituiu-se assim predominantemente de perguntas fechadas de múltipla escolha, que possuem uma série de respostas previamente estruturadas nas quais o respondente escolhe a resposta mais apropriada para si, embora contivesse algumas perguntas abertas. A versão final do questionário utilizada na investigação é apresentada no Anexo 2.

Em seguida foi enviado para as empresas incubadas e aplicado junto dos responsáveis dessas empresas: CEO's, sócios-gerentes e diretores. Elaborou-se um texto introdutório no qual se esclareceu tratar de uma investigação no âmbito do mestrado, mas foi utilizada também a entidade IPN-Incubadora enquanto corealizadora. Isso porque a temática perpassa por uma área muito delicada e confidencial para muitos dos proprietários e gestores das empresas e também porque:

Muitas vezes os responsáveis das empresas têm uma atitude mais cooperante para questionários enviados por entidades oficiais, uma atitude menos cooperante para questionários enviados por centros de investigação, e muito menos ainda para questionários enviados por alunos (Hill & Hill, 2002, p. 91).

De forma resumida, o tipo de pesquisa adoptado nesta investigação está detalhado na Tabela 10.

Tabela 10. Classificação do tipo de pesquisa

Classificação	Tipo de Pesquisa
Propósito	Exploratório-descritiva
Processo	Quali-quantitativa
Lógica	Hipotético-dedutiva
Outcome	Básica

Fonte: Adaptado de Hussey & Hussey, 1997

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados é uma fase muito importante na investigação científica para respaldar e fundamentar a mesma. Segundo Martinez & Ferreira (2010) a análise quantitativa dos dados diz respeito à organização e sistematização dos números em categorias com significados, de modo a permitir utilizar dados reais de uma maneira inteligente, construindo modelos que descrevem relações entre variáveis, obtendo assim conclusões credíveis. Os dados obtidos foram tratados através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18.1. O programa SPSS é um *software* de análise estatística e tratamento de dados vocacionado para as Ciências Sociais que contém muitas e variadas capacidades, incluindo a gestão de dados e geração de relatórios, permitindo a análise de dados (Norusis, 2005).

4.1 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Para atender aos fenómenos estudados, aos objetivos delineados e em virtude da escassez de estudos similares existentes, partiu-se dos dois domínios já referidos: Incubação de Empresas e Formulação de Estratégias.

Em relação à formulação de estratégias foram analisadas as variáveis: planeamento estratégico; foco para a elaboração das estratégias; intenções da liderança que norteiam a formulação; processo de conceção; distância entre formulação e implementação; impacto do ambiente externo sobre a empresa e adequação da estratégia ao plano.

Também foram apontadas como possíveis variáveis a capacidade de adaptação, o papel do estratega na prossecução das estratégias e o tamanho organizacional. Dentro do contexto em que se pretende realizar o estudo acreditou-se que as duas primeiras não

vinham ao encontro do interesse da pesquisa, porque se almeja centrar a pesquisa no processo em si.

A variável referente ao tamanho da organização, apesar de considerada relevante na revisão da literatura, foi alocada como variável de controle. Isso porque as empresas estudadas têm características semelhantes nesse âmbito. Logo, não constitui uma variável que permitisse obter alguma diferenciação em termos de análise.

Tabela 11. Variáveis do processo de formulação de estratégias

Formulação da Estratégia
<p>Variável: Planejamento Estratégico</p> <p>Definição: Processo de formulação estratégia que inclui a concepção de diretrizes estratégicas e em geral é de natureza formal.</p> <p>Itens:</p> <p>PE_1. A organização utiliza missão/visão como guia das suas atividades</p> <p>PE_2. A organização possui planos de longo prazo</p> <p>PE_3. A organização possui objetivos anuais</p> <p>PE_4. A organização tem uma missão/visão divulgadas</p> <p>PE_5. A organização possui um momento formal para elaborar planos</p> <p>Fonte: Mintzberg (1994); Andersen & Nielsen (2009); Fuller-Love & Cooper (2000); Bodwell & Chemack (2010); Mazarrol, Reboud, & Soutar (2009)</p>
<p>Variável: Foco</p> <p>Definição: Diz respeito ao objetivo inerente a formulação de estratégias. Tenta identificar a principal preocupação da gestão quando elabora estratégias.</p> <p>Itens:</p> <p>F_1. A empresa evita afastar-se do planejado</p> <p>F_2. O plano é apenas um guia geral, podendo ser adaptado sempre que necessário</p> <p>F_3. O objetivo principal dos planos é serem cumpridos</p> <p>F_4. Todos os colaboradores podem sugerir novas formas de agir de maneira diferente do planejado</p> <p>F_5. A aprendizagem durante o processo de execução dos planos é mais importante do que o plano em</p>

si

Fonte: Andersen & Nielsen (2009); Mazzarol, Reboud, & Soutar (2009)

Variável: Intenções da Liderança

Definição: Faz menção ao pensamento estratégico, buscando identificar a presença de intenções que antecedam a estratégia. Envolve os planos de futuro e as decisões.

Itens:

IL_1. As intenções dos líderes são divulgadas por toda a organização

IL_2. As intenções dos líderes são apenas linhas orientadoras das ações organizacionais

IL_3. O que os líderes desejam para a organização é declarado de forma explícita

IL_4. Os líderes têm uma ideia clara de onde querem chegar

IL_5. Muitas ações são tomadas sem a concepção prévia de um plano

Fonte: Mazzarol, Reboud, & Soutar (2009)

Variável: Processo de concepção da estratégia

Definição: O processo de concepção ou surgimento da estratégia.

Itens:

PCE_1. As estratégias são elaboradas em reuniões formais

PCE_2. As estratégias de atuação da empresa surgem à medida que as circunstâncias ocorrem

PCE_3. São feitas análises prévias para a elaboração da estratégia

PCE_4. A maioria das estratégias da empresa surgem em conversas informais

PCE_5. As estratégias surgem na execução das tarefas

Fonte: Mintzberg & Waters (1985); Nicolau (2001), Fuller-Love & Cooper (2000)

Variável: Formulação e Implementação

Definição: A formulação e implementação podem ocorrer tanto em momentos distintos quanto em simultâneo, dependendo da natureza da estratégia

Itens:

FI_1. A maior parte das ações internas da empresa é precedida por um planejamento

FI_2. As ideias são formuladas ao mesmo tempo em que as ações estão a ser executadas

FI_3. A maior parte das estratégias surgem na execução das atividades

FI_4. Pensamento e ação andam quase sempre juntos

<p>FI_5. É fundamental planear antes de agir</p> <p>Fonte: Kipping & Cailluet (2010)</p>
<p>Variável: Ambiente Empresarial</p> <p>Definição: Refere-se ao ambiente externo da organização, que interage com a mesma influenciando as estratégias internas.</p> <p>Itens:</p> <p>AE_1. O mercado em que a empresa atua é previsível</p> <p>AE_2. O ambiente em que a empresa atua pode ser controlado pelas suas ações</p> <p>AE_3. O ambiente em que a empresa atua exerce pouca influência sobre ela</p> <p>AE_4. A empresa é líder no(s) mercado(s) em que atua</p> <p>AE_5. O ambiente em que a empresa atua é altamente competitivo</p> <p>Fonte: Andersen & Nielsen (2009); Mintzberg (1994)</p>
<p>Variável: Adequação da Estratégia ao Plano</p> <p>Definição: Identificação da proximidade ou distância entre a estratégia executada e a que foi intencionada.</p> <p>Itens:</p> <p>AEP_1. Cada trabalhador escolhe a melhor maneira de agir na execução do seu trabalho</p> <p>AEP_2. A estratégia sofre muitas alterações à medida que é implementada</p> <p>AEP_3. Os planos estratégicos podem sempre ser alterados quando estão a ser executados</p> <p>AEP_4. As ações costumam ocorrer como planeadas</p> <p>AEP_5. Há pouco distanciamento dos planos no dia-a-dia da organização</p> <p>Fonte: Mintzberg (1994)</p>

No aspeto das variáveis relacionadas com o processo de incubação, optou-se por seguir uma escala elaborada e validada por um estudo realizado por Hackett e Dilts (2008), já utilizada em outros estudos como o de Frade (2009) que utilizou tal escala para medir o processo de incubação.

O estudo de Hackett e Dilts (2008) teve como objectivo foi criar um questionário válido na mensuração de aspectos relacionados com a Incubação de Empresas. O estudo assenta

sobre os teóricos DeVilles (2003), Moore e Benbasat (2004), Stratman e Roth (2002) e Resenzweig (2003). Foi elaborado com base num estudo cross-sectional de 1999 a 2005, junto a 79 incubadoras operando nos Estados Unidos.

O questionário desenvolvido foi elaborado em partes que se propunham a medir diversos constructos. Utilizou-se para tanto os três constructos considerados de maior relevância que deram origem a três variáveis:

- (1) Esforços de monitorização e assistência
- (2) Recursos
- (3) Networking

Tabela 12. Variáveis do processo de incubação

Incubação
<p>Variável: Esforços de Monitorização e Assistência</p> <p>Definição: Nível de auxílio prestado pela incubadora às empresas incubadas no desenvolvimento das iniciativas destas. Incorporando a assistência, o alcance e a qualidade da assistência prestada.</p> <p>Itens:</p> <p><u>Gestão Estratégica</u></p> <p>EMA_1. A gestão da incubadora dedica tempo suficiente para dar assistência à nossa empresa</p> <p>EMA_2. Há muita interação entre gestão da incubadora e a nossa empresa</p> <p>EMA_3. O tempo de interação entre a gestão da incubadora e a nossa empresa reduz a possibilidade de cometermos erros dispendiosos</p> <p>EMA_4. Os gestores da incubadora dispõe de tempo suficiente para trabalhar diretamente com a nossa empresa</p> <p><u>Qualidade dos Esforços de Assistência</u></p> <p>QEA_1. A incubadora disponibiliza assistência ao planeamento estratégico da nossa empresa</p> <p>QEA_2. A gestão da incubadora procura ativamente maneiras de melhorar continuamente os serviços que nos presta</p> <p>QEA_3. A incubadora onde estamos instalados tem a disposição serviços administrativos para a nossa empresa</p>

QEA_4. A incubadora dá-nos aconselhamento relacionado com a nossa produção

QEA_5. A incubadora dá-nos aconselhamento relacionado com as nossas operações

QEA_6. A incubadora regularmente valida a qualidade de novos prestadores de serviços estratégicos

QEA_7. A qualidade do serviço da incubadora é garantido por constantes revisões

QEA_8. A incubadora disponibiliza assistência em análises de viabilidade

Fonte: Frade (2009) ; Hackett & Dilts (2008)

Variável: Utilização dos Recursos

Definição: Disponibilidade de recursos da incubadora, tendo atenção a sua qualidade e utilização.

Itens:

UR_1. A nossa empresa utiliza de forma elevada dos serviços administrativos oferecidos pela incubadora

UR_2. Quando somos apresentados a novos contactos pela incubadora, aproveitamos a oportunidade ao máximo

UR_3. A nossa empresa age de acordo com os conselhos recebidos pela gestão da incubadora

UR_4. A nossa empresa utiliza o aconselhamento obtido através da gestão da incubadora

Fonte: Frade (2009) ; Hackett & Dilts (2008)

Variável: Networking

Definição: Interação com outros atores que compõem o processo de incubação para além do nível intra-organizacional.

Itens:

N_1. Aprendemos estratégias de sucesso junto a outras empresas incubadas

N_2. A nossa empresa utiliza os conhecimentos adquiridos da interação com outras empresas incubadas

N_3. A nossa empresa aprende a utilizar o conhecimento de outras empresas incubadas

N_4. A nossa empresa age de acordo com os conselhos recebidos de outras empresas incubadas

Fonte: O'Connor *et al* (2010); Rice (2002)

4.2 REDUÇÃO DAS VARIÁVEIS

Em muitas investigações em Ciências Sociais, os autores recorrem ao uso da Análise Factorial, mas no caso do estudo em questão, essa análise torna-se inadequada em função do tamanho da amostra (52 empresas). Isso porque sendo um dos objetivos desse tipo de análise encontrar fatores subjacentes num universo maior de indicadores, pressupõe-se a necessidade de uma amostra grande em que a relação numérica entre as variáveis (k) e o mínimo de respostas válidas (n) respeitasse a condição (Martinez & Ferreira, 2010; Maroco, 2010; Pestana & Gageiro, 2008):

$$\text{Se } 5 < k \leq 15, n = 10 \times k$$

Ou seja, as 10 variáveis principais existentes nesse estudo, implicariam num mínimo de 100 respostas válidas para que fosse possível a aplicação da análise factorial. Assim sendo este estudo considerou as variáveis como unidimensionais.

Em investigações muitas vezes trabalha-se com escalas que possuem vários itens para medir uma mesma dimensão que é o caso da presente pesquisa. Uma outra solução de redução das variáveis para além da Análise Factorial é, segundo Martinez & Ferreira (2010), calcular a média aritmética desses itens.

Para atestar a qualidade da escala gerada partiu-se para a análise de associação entre variáveis, sendo analisados os coeficientes de correlação entre cada variável principal e os itens que a compõem. Para esse fim foram calculados o R de Spearman e o T de Kendall. O R de Spearman serve para medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais e varia de -1 a 1, quanto mais próximo estiver desses extremos, maior será a associação linear das variáveis, o sinal da variável indica associação positiva ou negativa. Deve-se ainda ter em atenção o valor da significância (Sig.) apresentada na análise que deve ser inferior a 0,05 para ser considerada significativa. O T de Kendall também é geralmente apresentado como alternativa para aclarar situações em que se tem poucos dados e muitos empates (Pestana & Gageiro, 2008).

Foi calculado ainda o Alpha de Cronbach que é uma medida de consistência interna, considerada a melhor estimativa de fidelidade de um teste. Sendo um Alpha maior que 0.80 considerado bastante bom para diversos autores como Nunnally, 1978; Moore, 1993; DeVilles, 1991 (Cordeiro, 2011), em que ainda propõem que:

Tabela 13. Alpha de Cronbach

Alfa<0.60	Inaceitável
0.60<alfa<0.65	Indesejável
0.65<alfa<0.70	Minimamente aceitável
0.70<alfa<0.80	Respeitável
Alfa>0.80	Muito bom

Depois de reduzidas as variáveis por meio da média dos itens que compõem aquela escala, conforme descrito anteriormente, procedeu-se a análises de cunho descritivo, considerada uma das primeiras abordagens de exploração de um conjunto de dados, em que se procedeu a análise das medidas de tendência central, dispersão e assimetria.

As medidas de tendência central objetivam caracterizar o valor da variável sob o estudo que ocorre com mais frequência, servindo como referência para um determinado conjunto de dados (Maroco, 2010; Martinez & Ferreira, 2010). Para tanto foram calculados os valores da média, mediana, moda e percentis de cada variável principal. A média é o centro de gravidade da distribuição, calculada a partir do somatório de resultados pelo número de respostas. Podendo ser usada para resumir os dados. A mediana é o valor que divide a distribuição em duas metades iguais. A moda é o valor mais frequente na distribuição. Calcularam-se ainda os valores mínimos e máximos encontrados na distribuição (Pestana & Gageiro, 2008; Martinez & Ferreira, 2010). Como medidas de tendência não central foram calculados os percentis que dividem a amostra ordenada por ordem crescente em múltiplos de ordem 100% (Maroco, 2010).

Em termos de medidas de dispersão foram calculadas a variância, medida obtida pela média do quadrado dos desvios das observações em relação a média e o desvio padrão, que é a média quadrática dos desvios em relação a média (Pestana & Gageiro, 2008).

Tanto os coeficientes de assimetria (skewness) quanto o de achatamento (kurtosis) servem como comparativo da forma de distribuição em estudo com uma distribuição teórica de uso obíquo, sendo que para ser considerada uma distribuição normal, os valores desses coeficientes devem aproximar-se de 0 dentro de um intervalo de] -0.5; 0.5[. Salientando que sempre que os valores desses coeficientes forem superiores a um, a distribuição em causa não se trata de uma distribuição normal.

As medidas de localização dizem-se simétricas quando as medidas de localização têm o mesmo valor. Pode ser calculada pelo coeficiente entre o Skewness e seu St. Error. Caso o resultado seja menor do que 1,96 para o erro tipo I ($p=0,05$), a distribuição é simétrica, se for menor que -1,96 diz-se ser assimétrica negativa (enviesada a direita) e se for superior a 1,96 é assimétrica positiva (enviesada a esquerda) (Pestana & Gageiro, 2008).

Figura 11. Quociente de Assimetria

$\frac{g_1}{\text{Std. error } g_1}$				
Assimétrica negativa	Não Rejeitar a assimetria		Assimétrica positiva	
<-1,96	-1,96	0	+1,96	> +1,96

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

O achatamento indica a intensidade das frequências à volta de um ponto central. Se o resultado for menor que 1,96 (para $p=0,05$) é mesocúrtico, se for inferior a -1,96 é mais achatada que o normal (platicúrtica) e se maior que 1,96 é menos achatada que o normal (leptocúrtica) (Pestana & Gageiro, 2008).

As 10 variáveis principais analisadas apresentaram uma dimensão da amostra de 52 casos, nenhuma ocorrência omissa (missing values = 0) e portanto 52 casos válidos para análise. Isso porque o questionário de recolha de dados foi construído com base na obrigatoriedade de resposta de todas as questões que comporiam as variáveis principais, ficando automaticamente excluídos os casos em que essas não fossem respondidas.

Foi analisado ainda o histograma, um gráfico composto por uma sucessão de retângulos em cuja abcissa se encontram os valores das variáveis e nas ordenadas estão representadas as frequências. É possível através do enquadramento gráfico, avaliar a curva da normalidade que idealmente deve ter uma forma de “sino”, cujas metades direitas e esquerdas sejam similares (Martinez & Ferreira, 2010). Pontua-se ainda que se teve atenção na redução das variáveis as questões reversas, visto que na construção do questionário, optou-se por manter afirmações tanto positivas quanto negativas para uma mesma variável, realizando-se a inversão necessária para a as análises que se seguiram.

4.2.1 Esforços de Monitorização e Assistência

A escala de Esforços de Monitorização e Assistência é composta por 12 itens, advindos de dois diferentes componentes principais: Gestão Estratégica e Qualidade dos Esforços de Assistência. Todos os itens possuem uma correlação significativa, positiva e forte. Isso porque todos os itens analisados apresentaram Sig.= 0.000 e os coeficientes de Spearman e Kendall’s discriminados na tabela 14.

Tabela 14. Análise de correlação Esforços de Monitorização e Assistência

Esforços de Monitorização e Assistência		
Componente: Gestão Estratégica		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
EMA_1	0,688**	0,581**
EMA_2	0,783**	0,663**
EMA_3	0,623**	0,477**
EMA_4	0,791**	0,652**
Componente: Qualidade dos Esforços de Assistência		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
QEA_1	0,582**	0,469**
QEA_2	0,685**	0,570**
QEA_3	0,438**	0,337**
QEA_4	0,829**	0,701**
QEA_5	0,741**	0,605**
QEA_6	0,804**	0,664**
QEA_7	0,663**	0,561**
QEA_8	0,761**	0,611**

A consistência interna da escala foi mensurada pelo Alpha de Cronbach, no caso em questão de 0,932 considerado muito bom.

Tabela 15. Alpha de Cronbach Análise de correlação Esforços de Monitorização e Assistência

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.932	13

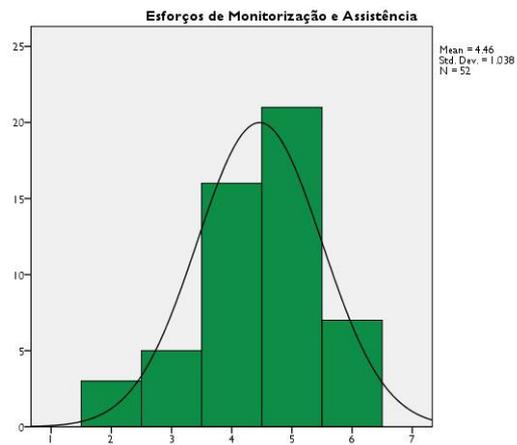
A variável Esforços de Monitorização e Assistência possui uma média de 4.46 e o valor da mediana e moda igual a 5, o que é confirmado ao observar-se a tabela de frequências (Anexo 3). A média de desvios em relação à média é de 1.038. A variância é de 1.077. O valor máximo é 6 e o mínimo é 2, o que dá uma amplitude (Range) de 4 pontos. O somatório de todos os pontos é 244. 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 4 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 5. A assimetria (Skewness) apresenta um valor de $-0.605/0.330=-1.833$, ou seja, é simétrica e achatamento (Kurtosis) de $0.137/0.650=0.211$ indicando ser mesocúrtica.

Pode observar-se através do histograma a confirmação dos valores acima descritos, visto que é possível observar a simetria da variável.

Tabela 16. Análise descritiva Esforços de Monitorização e Assistência

Statistics		
Esforços de Monitorização e Assistência		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		4.46
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.038
Variance		1.077
Skewness		-.605
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.137
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		4
Minimum		2
Maximum		6
Sum		232
Percentiles	25	4.00
	50	5.00
	75	5.00

Figura 12. Histograma Esforços de Monitorização e Assistência



4.2.2 Utilização dos Recursos

A variável Utilização dos Recursos tem uma escala composta por 4 itens de elevada correlação em termos dos coeficientes de Spearman e Kendall's, podendo ainda observar uma relação de natureza positiva e significativa (Sig = 0,000).

Tabela 17. Análise de correlação Utilização dos Recursos

Utilização dos Recursos		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
UR_1	0,648**	0,524**
UR_2	0,603**	0,505**
UR_3	0,789**	0,687**
UR_4	0,784**	0,655**

A consistência interna, medida a partir do Alpha de Cronbach de 0,810, foi considerada muito boa por estar acima do parâmetro 0.80.

Tabela 18. Alpha de Cronbach Utilização dos Recursos

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.810	.834	5

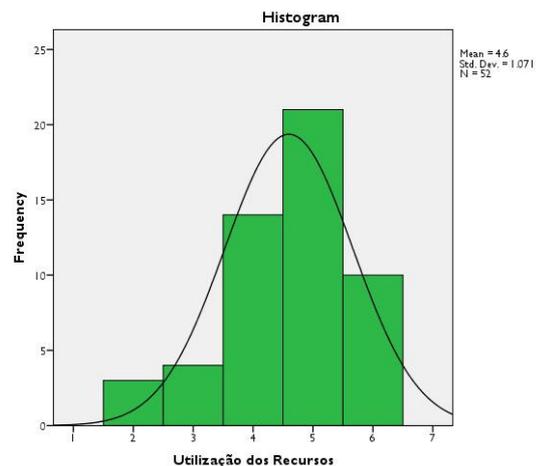
A variável tem uma média de 4.60 e o valor da mediana e moda igual a 5. O desvio padrão de 1.071 e variância de 1.551. O valor máximo é 6 e o mínimo é 2, e amplitude de 4 pontos. O somatório de todos os pontos é 239. 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 4 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 5. A assimetria (Skewness) apresenta um valor de $-0.708/0.330=-2.145$, ou seja, possui uma assimetria negativa e o achatamento de $0.223/0.650=0.343$ indicando ser mesocúrtica.

A partir do histograma 16 pode verificar-se a confirmação da assimetria negativa, visto o enviesamento à direita notório graficamente.

Tabela 19. Análise descritiva Utilização dos Recursos

Statistics		
Utilização dos Recursos		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		4.60
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.071
Variance		1.147
Skewness		-.708
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.223
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		4
Minimum		2
Maximum		6
Sum		239
Percentiles	25	4.00
	50	5.00
	75	5.00

Figura 13. Histograma Utilização dos Recursos



4.2.3 Networking

A variável Networking também é composta por 4 itens, e a análise dos coeficientes de Spearman e Kendall's permitem inferir que esta é a variável cuja escala se apresenta mais forte em termos de correlação, sendo ainda de natureza positiva e significativa visto que as significâncias de cada correlação estão entre 0.000 e 0.002, ou seja, são inferiores a 0.005.

Tabela 20. Análise de correlação Networking

Networking		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
N_1	0,971**	0,907**
N_2	0,972**	0,918**
N_3	0,958**	0,901**
N_4	0,807**	0,723**

O Alpha de Cronbach da escala Networking é considerado bastante elevado (Alpha de Cronbach = 0.978) e é também o índice de consistência mais elevado dentre todas as escalas das variáveis principais.

Tabela 21. Alpha de Cronbach Networking

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.978	5

A variável Networking possui uma média de 4.19 e o valor da mediana e moda igual a 5, o que é confirmado ao observar-se a tabela de frequências (Anexo 3). A média de desvios em relação à média é de 1.572. e variância é de 2,472. O valor máximo é 1 e o mínimo é 7, o que dá uma amplitude de 6 pontos. O somatório de todos os pontos é 218. Os

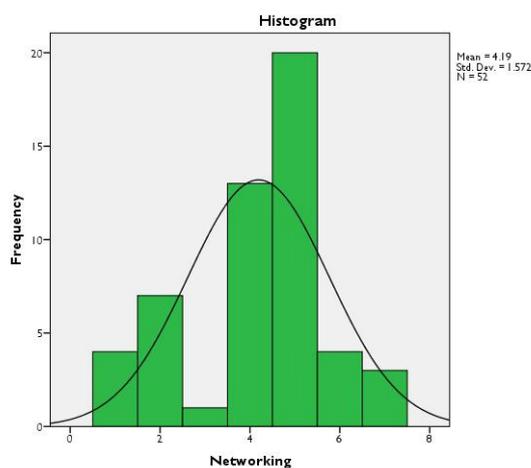
percentis indicam que 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 4 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 5. A assimetria apresenta um valor de $-0.551/0.330=-1,669$, sendo simétrica e tendo um achatamento de $-0.237/0.650=-0.364$ sendo assim, mesocúrtica.

O histograma permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 22. Análise de descritiva Networking

Statistics		
Networking		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		4.19
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.572
Variance		2.472
Skewness		-.551
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		-.237
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		6
Minimum		1
Maximum		7
Sum		218
Percentiles	25	4.00
	50	5.00
	75	5.00

Figura 14. Histograma network



4.2.4 Planeamento Estratégico

A variável Planeamento Estratégico é composta por 5 itens cujas análises dos coeficientes de Spearman e Kendall's permitem inferir que possuem uma correlação forte e positiva. Os valores do coeficiente de significância encontrados estiveram entre 0.000 e 0.006 (inferiores a 0.05) indicando serem significantes as relações.

Tabela 23. Análise de correlação Planeamento Estratégico

Planeamento Estratégico		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
PE_1	0,742**	0,634**
PE_2	0,695**	0,575**
PE_3	0,702**	0,585**
PE_4	0,844**	0,719**
PE_5	0,786**	0,664**

A escala da variável Planeamento Estratégico obteve um Alpha de Cronbach de 0,865 considerado muito bom em termos de consistência interna.

Tabela 24. Alpha de Cronbach Planeamento Estratégico

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.875	6

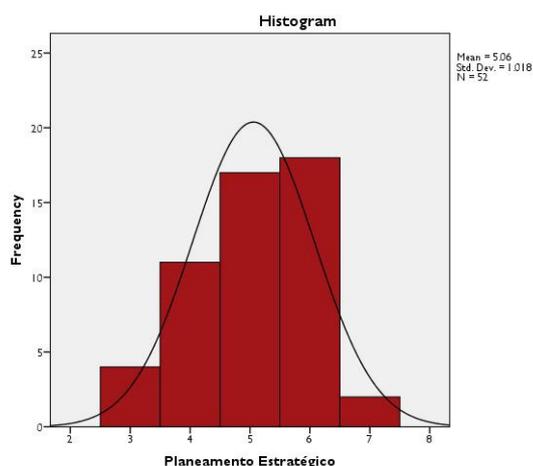
A variável Planeamento Estratégico possui uma média de 5.06, mediana de 5 e moda igual a 6. O valor do desvio padrão é de 1.018 e a variância é de 1.036. O valor máximo é 6 e o mínimo é 2, o que dá uma amplitude (Range) de 4 pontos. O somatório de todos os pontos é 244. 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 4 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 6. A assimetria (Skewness) apresenta um valor de $-0.776/0.330=-2.351$, ou seja, possui uma assimetria negativa e o achatamento (Kurtosis) de $-0.350/0.650=0.538$ indicando ser mesocúrtica.

A partir do histograma pode-se verificar a confirmação da assimetria negativa, visto o enviesamento à direita notório graficamente.

Tabela 25. Análise descritiva Planeamento Estratégico

Statistics		
Planeamento Estratégico		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		5.06
Median		5.00
Mode		6
Std. Deviation		1.018
Variance		1.036
Skewness		-.351
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		-.551
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		4
Minimum		3
Maximum		7
Sum		263
Percentiles	25	4.00
	50	5.00
	75	6.00

Figura 15. Histograma planeamento estratégico



4.2.5 Foco

A variável foco foi inicialmente medida com uma escala de 5 itens para os quais foram analisados os coeficientes de Spearman e Kendall's. O item F_4 apresentou coeficientes considerados fracos: R ó de Spearman=0,257 ($< 0,3$) e Tau de Kendall's= 0,205 ($< 0,3$) além de um coeficiente de significância de 0.69 (> 0.05), demonstrando assim a insignificância da relação desse item com a variável principal. Os demais itens apresentaram uma correlação positiva, moderada e significativa (Sig. entre 0.000 e 0.006) Foi calculado ainda o Alpha de Cronbach que apresentou um valor considerado inaceitável por estar abaixo de 0,60 (Alpha de Cronbach de F_4 = 0,427).

Procedeu-se então à exclusão do item F_4, considerado não correlacionado. Foram feitos novos cálculos dos coeficientes de correlação, em que se observou que todos os itens incluídos na análise estavam correlacionados (com correlações fortes ou moderadas) de forma positiva e significativa, com uma variação dos coeficientes de significância entre

0.000 e 0.003. Mas o cálculo do valor da consistência interna foi considerado indesejável (Alpha de Cronbach = 0.609 < 0.65).

Em virtude do valor encontrado do Alpha, optou-se por testar a eliminação de mais um item, o seguinte em termos de menores coeficientes de correlação, caso de F_5. Calcularam-se novamente os coeficientes F_1 e F_3 foram considerados altos positivos e significantes. Enquanto que o item F_2 demonstrou uma relação de correlação positiva, moderada e significativa (0.000 < Sig. < 0.004).

Tabela 26. Análise de correlação Foco

Item	Foco		Foco_Recalculado 1		Foco_Recalculado 2	
	Ró de Spearman	Tau de Kendall	Ró de Spearman	Tau de Kendall	Ró de Spearman	Tau de Kendall
F_1	0,508**	0,428**	0,592**	0,487**	0,788**	0,682**
F_2	0,431**	0,343**	0,427**	0,348**	0,389**	0,319**
F_3	0,630**	0,528**	0,737**	0,631**	0,736**	0,640**
F_4	0,257	0,205	-	-	-	-
F_5	0,380**	0,306**	0,408**	0,327**	-	-

O valor da consistência interna calculado pelo Alpha de Cronbach passou a ser de 0,699, considerado aceitável.

Tabela 27. Análise de correlação Foco

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.699	.734	4

A média da variável foco é 3.85 e mediana e moda tem igual valor, 4. Em termos de desvio padrão o valor apresentado é de 0.937 e uma variância de 0.878. O valor máximo é 6 e o mínimo é 1, resultando em uma amplitude de 5 pontos. O somatório de todos os pontos é 200. 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 3 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 4. A assimetria apresenta um valor de $-0.574/0.330=-1,739$, sendo

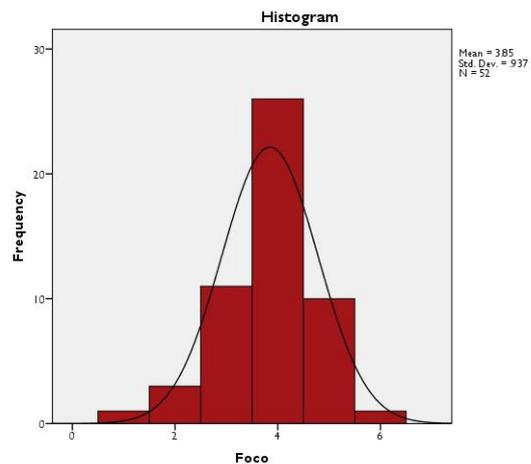
portanto simétrica e possui um achatamento de $-0.976/0.650=1,501$ o que quer dizer ser mesocúrtica.

O histograma 19 permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 28. Análise descritiva Foco

Statistics		
Foco		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		3.85
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		.937
Variance		.878
Skewness		-.574
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.976
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		200
Percentiles	25	3.00
	50	4.00
	75	4.00

Figura 16. Histograma Foco



4.2.6 Intenções da Liderança

A escala construída para a variável Intenções de Liderança foi também baseada em 5 itens que apresentaram coeficientes de correlação moderados, positivos e significantes, visto que o Sig. manteve-se entre 0.000 e 0.043, ou seja, abaixo de 0.05. A correlação mais fraca foi percebida no item IL_4, que acabou sendo considerado na análise por mostrar-se significativo.

Tabela 29. Análise de correlação Intenções da Liderança

Intenções da Liderança		
Item	Ró de Spearman	Tau de Kendall
IL_1	0,623**	0,526**
IL_2	0,465**	0,374**
IL_3	0,559**	0,474**
IL_4	0,282*	0,233*
IL_5	0,717**	0,563**

Foi ainda tirada a prova pelo Alpha de Cronbach, cujo valor foi de 0,678, considerado aceitável.

Tabela 30. Alpha de Cronbach Intenções da Liderança

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.678	.751	6

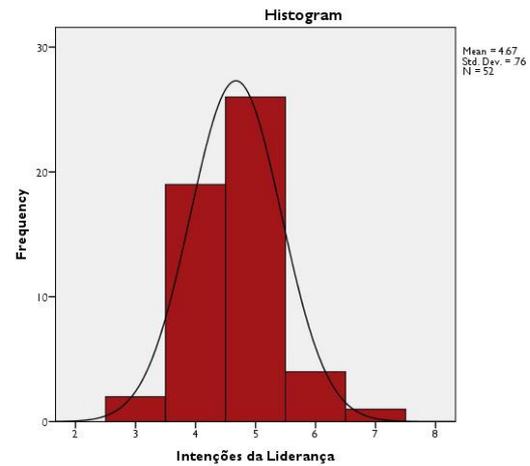
No que diz respeito a variável Intenções de Liderança, a média encontrada foi de 4,673 e mediana e moda tem igual valor de 5. O desvio padrão é de 0,760 e a variância é 0,577. O valor máximo é 7 e o mínimo é 3, o que resulta em uma amplitude de 4 pontos. O somatório de todos os pontos é 243. 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 4 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 5. A assimetria apresenta um valor de $0,358/0,330=1,084$, sendo, portanto simétrica e possui um achatamento de $0,891/0,650=1,370$, logo sendo mesocúrtica.

O histograma permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 31. Análise descritiva Intenções da Liderança

Statistics		
Intenções da Liderança		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		4.67
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		.760
Variance		.577
Skewness		.358
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.891
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		4
Minimum		3
Maximum		7
Sum		243
Percentiles	25	4.00
	50	5.00
	75	5.00

Figura 17. Histograma intenções da liderança



4.2.7 Processo de Concepção de Estratégia

A escala da variável Processo de Concepção de Estratégia foi concebida inicialmente com 5 itens. Os cálculos iniciais dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall revelaram que o item PCE_3 não estava correlacionado e sendo insignificante (Sig. = 0.370 > 0.05), muito embora os demais itens que compunham a escala mostrassem uma correlação forte, positiva e significativa (Sig. = 0.000).

Procedeu-se então a exclusão do item PCE_3. Foram calculados novamente os itens de correlação que se mostraram fortes, positivos e significantes (Sig. = 0.000).

Tabela 32. Análise de correlação Processo de Conceção de Estratégia

Item	Processo de Conceção de Estratégia		Processo de Conceção de Estratégia_Recalculado	
	Ró de Spearman	Tau de Kendall	Ró de Spearman	Tau de Kendall
PCE_1	0,491**	0,386**	0,504**	0,401**
PCE_2	0,670**	0,546**	0,654**	0,525**
PCE_3	0,127	0,102	-	-
PCE_4	0,823**	0,700**	0,845**	0,723**
PCE_5	0,758**	0,620**	0,784**	0,651**

Foi calculado ainda o valor da consistência interna através do Alpha de Cronbach. Na primeira análise ainda com os 5 itens, o alfa encontrado tinha sido de 0.735. A partir da exclusão do PCE_3 observou-se um aumento do alfa para 0.797, valor considerado respeitável.

Tabela 33. Alpha de Cronbach Processo de Conceção de Estratégia

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.797	.815	5

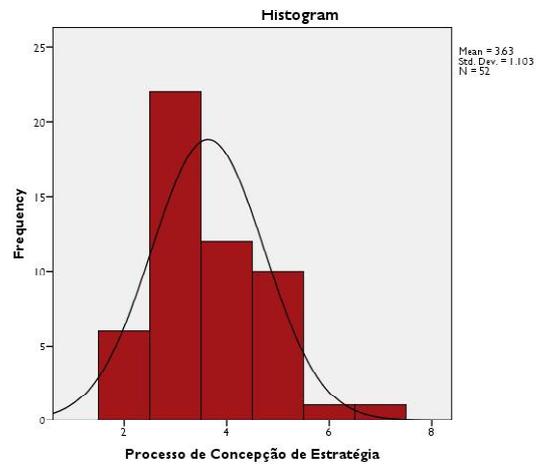
A variável Processo de Conceção de Estratégia tem uma média de 3,630 e ambas, mediana e moda, de 3 pontos. O desvio padrão é de 1,103 e a variância é 1,217. O valor máximo é 7 e o mínimo é 2, o que resulta em uma amplitude de 5 pontos. O somatório de todos os pontos é 189. Em termos de percentis, 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 3 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 4. A assimetria apresenta um valor de $0,692/0,330=2,096$, sendo portanto assimétrica positiva (enviesada a esquerda) e possui um achatamento de $0,405/0,650=0,623$, logo é mesocúrtica.

O histograma permite verificar graficamente que a variável estudada é enviesada a esquerda, possuindo assim, como já enunciavam os valores anteriormente descritos, uma assimetria positiva.

Tabela 34. Análise descritiva Processo de Concepção de Estratégia

Statistics		
Processo de Concepção de Estratégia		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		3.63
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.103
Variance		1.217
Skewness		.892
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.405
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		5
Minimum		2
Maximum		7
Sum		189
Percentiles	25	3.00
	50	3.00
	75	4.00

Figura 18. Histograma Processo de Concepção de Estratégia



4.2.8 Formulação e Implementação

A variável Formulação e Implementação foi inicialmente composta pela média de 5 itens para os quais foi calculada a correlação com a mesma. Observou-se uma fraca correlação com as variáveis FI_1 e FI_5, que além dos fracos coeficientes de Spearman e Kendall's apresentaram coeficientes de significância de 0.082 e 0.083, respetivamente indicando serem relações insignificantes. Calculou-se ainda o Alpha de Cronbach para esse conjunto cujo valor encontrado foi de 0,714.

Procedeu-se assim à eliminação do item mais fraco em termos de correlação, o FI_1 e foram recalculados os coeficientes a fim de perceber como a retirada desse item afetaria as demais relações. Observou-se que o item FI_5 manteve-se com coeficientes baixos de

correlação e com um Sig. = 0.174 (>0.05) considerado insignificante, apesar de se notar uma melhora no valor do Alpha Cronbach que passou a ser de 0,757.

Realizou-se assim a eliminação do item FI_5, os coeficientes foram novamente calculados e tanto o Ró de Spearman como o Tau de Kendall, revelaram-se fortes, positivos e significantes visto que os coeficientes de significância encontrados foram todos 0.000. O Alpha de Cronbach apresentou um aumento para 0,757.

Tabela 35. Análise de correlação Formulação e Implementação

Item	Formulação e Implementação		Formulação e Implementação_Recalculado 1		Formulação e Implementação_Recalculado 2	
	Ró de Spearman	Tau de Kendall	Ró de Spearman	Tau de Kendall	Ró de Spearman	Tau de Kendall
FI_1	0,236	0,195	-	-	-	-
FI_2	0,775**	0,662**	0,769**	0,671**	0,839**	0,728**
FI_3	0,845**	0,726**	0,880**	0,769**	0,896**	0,787**
FI_4	0,575**	0,487**	0,657**	0,561**	0,705**	0,605**
FI_5	0,245	0,198	0,191	0,156	-	-

Calculou-se novamente o Alpha de Cronbach para o qual se observou novo aumento no valor que passou de 0,757 para 0.887, sendo considerado, por estar entre 0.80 e 0.90, muito bom.

Tabela 36. Alpha de Cronbach Formulação e Implementação

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.891	4

A variável Formulação e Implementação têm uma média de 3,370 e mediana e moda iguais com 3 pontos. O desvio padrão é de 1,284 e a variância é de 1,648. O máximo é 7 e o mínimo é 1, dando uma amplitude de 6 pontos. O somatório de todos os pontos é de 175. Em termos de percentis, 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um

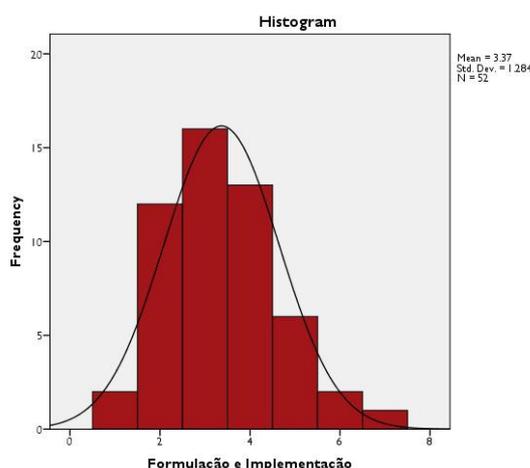
valor a essa variável de 2 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 4. A assimetria apresenta um valor de $0,543/0,330=1,645$, sendo, portanto simétrica e possui um achatamento de $0,229/0,650=0,352$, logo é mesocúrtica.

O histograma permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 37. Análise de correlação Formulação e Implementação

Statistics		
Formulação e Implementação		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		3.37
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.284
Variance		1.648
Skewness		.543
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		.229
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		6
Minimum		1
Maximum		7
Sum		175
Percentiles	25	2.00
	50	3.00
	75	4.00

Figura 19. Histograma formulação e implementação



4.2.9 Ambiente Empresarial

A escala da variável Ambiente Empresarial foi calculada com base em 5 itens, que depois de calculados os coeficientes de correlação de Spearman e Kendall, pode-se observar que possuem correlações moderadas, positivas e significantes (Sig. entre 0.000 e 0.017).

Tabela 38. Análise de correlação Ambiente Empresarial

Item	Ambiente Empresarial	
	Ró de Spearman	Tau de Kendall
AE_1	0,642**	0,515**
AE_2	0,741**	0,580**
AE_3	0,596**	0,469**
AE_4	0,570**	0,437**
AE_5	0,331*	0,273*

Foi calculado o Alpha de Cronbach para qual se obteve um valor de 0.688, considerado aceitável.

Tabela 39. Alpha de Cronbach Ambiente Empresarial

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.688	.732	6

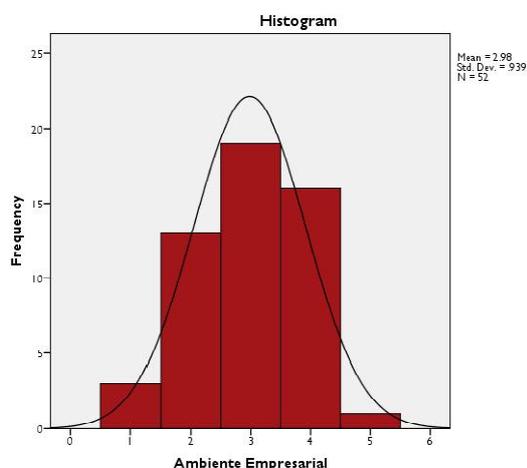
A variável Ambiente Empresarial possui média de 2,980 e mediana e moda, de 3 pontos. O desvio padrão é de 0,939 e a variância é 0,882. O valor máximo é 5 e o mínimo é 1, o que resulta em uma amplitude de 4 pontos. O somatório de todos os pontos é 155. Em termos de percentis, 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 2 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 4. A assimetria apresenta um valor de $-0,256/0,330=-0,775$, sendo simétrica e tem um achatamento de $-0,573/0,650=-0,881$, logo é mesocúrtica.

O histograma permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 40. Análise de descrição Ambiente Empresarial

Statistics		
Ambiente Empresarial		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		2.98
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		.939
Variance		.002
Skewness		-.256
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		-.573
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		155
Percentiles	25	2.00
	50	3.00
	75	4.00

Figura 20. Histograma ambiente empresarial



4.2.10 Adequação da Estratégia ao Plano

A variável Adequação da Estratégia ao Plano também foi considerada apresentado correlações positivas, moderadas e significantes ($0.000 < \text{Sig.} < 0.035$), tendo por base a análise dos coeficientes de Spearman e Kendall. O Alpha de Cronbach foi de 0.648, valor considerado dentro dos parâmetros mínimos aceitáveis. Optou-se então por testar a exclusão de um item da escala, seguindo a ordem dos menos correlacionados. O teste revelou que tal alteração não traz melhoras significativas à escala, optando-se então por manter os 5 itens iniciais.

Tabela 41. Análise de correlação Adequação da Estratégia ao Plano

Item	Adequação da Estratégia ao Plano	
	Ró de Spearman	Tau de Kendall
AEP_1	0,656**	0,546**
AEP_2	0,743**	0,637**
AEP_3	0,717**	0,611**
AEP_4	0,292*	0,240*
AEP_5	0,336*	0,263*

O Alfa de Cronbach de 0,648, apesar de mais baixo em relação aos anteriormente definidos, ainda está dentro dos valores aceitáveis de consistência interna.

Tabela 42. Alpha de Cronbach Adequação da Estratégia ao Plano

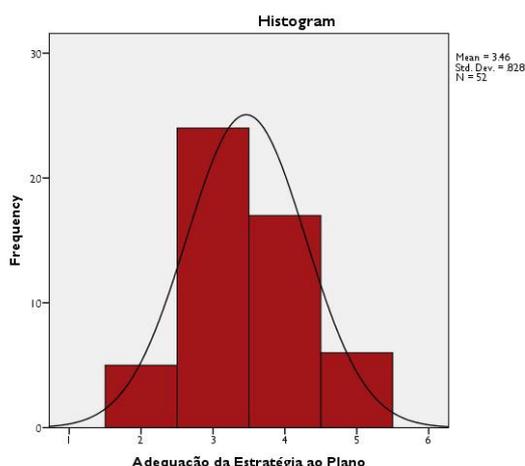
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.648	.692	6

A média da variável Adequação da Estratégia ao Plano tem média de 3,460 e é similar ao que acontece à maioria das variáveis a mediana e média são iguais, sendo ambas de 3 pontos. O desvio padrão é de 0,828 e a variância é 0,685. O valor máximo é 5 e o mínimo é 2, o que resulta numa amplitude de 3 pontos. O somatório de todos os pontos é 180. Em termos de percentis, 25% das empresas representadas na amostra atribuiu um valor a essa variável de 3 pontos, os 50% equivalem a mediana e 75% da amostra atribuiu um valor menor ou igual a 4. A assimetria apresenta um valor de $0,235/0,330=0,712$, sendo portanto simétrica e possuindo um achatamento de $-0,412/0,650=0,634$, logo é mesocúrtica. O histograma permite validar o enquadramento dos valores dentro dos parâmetros de normalidade, sendo o gráfico simétrico.

Tabela 43. Análise de correlação Adequação da Estratégia ao Plano

Statistics		
Adequação da Estratégia ao Plano		
N	Valid	52
	Missing	0
Mean		3.46
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		.828
Variance		.685
Skewness		.235
Std. Error of Skewness		.330
Kurtosis		-.412
Std. Error of Kurtosis		.650
Range		3
Minimum		2
Maximum		5
Sum		180
Percentiles	25	3.00
	50	3.00
	75	4.00

Figura 21. Histograma adequação da estratégia ao plano



4.3 ESCALA DE ESTRATÉGIA PARA MEDIR CONTINUUM EMERGÊNCIA-DELIBERAÇÃO

Muitas das investigações feitas no âmbito da estratégia organizacional são desenvolvidas através de pesquisas de cunho qualitativo (Andersen & Nielsen, 2009; Jarzabkowski *et al*, 2007), mas para serem atingidos os objetivos aqui propostos era necessário desenvolver um instrumento de medição quantitativo. Partindo desse pressuposto foram utilizadas variáveis já vastamente utilizadas em investigações e confirmadas na literatura existente, referidas: o planeamento estratégico, o foco, as intenções da liderança, o processo de conceção de estratégias, a formulação e implementação, ambiente empresarial e a adequação da estratégia ao plano.

Para validar um constructo deve-se ter em atenção a validade do conteúdo que pode ser avaliada através de um pré-teste, a validade do constructo que corresponde à operacionalização das variáveis usadas com base em constructos teóricos de interesse e a unidimensionalidade que é a medição da escala a fim de avaliar se os itens conseguem

medir apenas um fator (Hackett & Dilts, 2008). Todas essas etapas foram respeitadas nessa investigação, sendo a última aqui descrita por requerer análise estatística.

Inicialmente foi feita uma breve análise descritiva que permitiu a observação dos valores máximos e mínimos, bem como a observação que a maioria das variáveis analisadas apresenta uma média abaixo dos 4 pontos, sendo fraca a manifestação destas nas empresas estudadas. Pode-se assim observar através dos índices de achatamento (*skewness/std.error skewness*) e kurtosis (*kurtosis/std.erros kurtosis*) que predominam as variáveis simétricas e mesócurticas.

Tabela 44. Análise descritiva Variáveis de Estratégia

	Descriptive Statistics								
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Planeamento Estratégico	52	3	7	5.06	1.018	-.351	.330	-.551	.650
Foco	52	1	6	3.85	.937	-.574	.330	.976	.650
Intenções da Liderança	52	3	7	4.67	.760	.358	.330	.891	.650
Processo de Concepção de Estratégia	52	2	7	3.63	1.103	.692	.330	.405	.650
Formulação e Implementação	52	1	7	3.37	1.284	.543	.330	.229	.650
Ambiente Empresarial	52	1	5	2.98	.939	-.256	.330	-.573	.650
Adequação da Estratégia ao Plano	52	2	5	3.46	.828	.235	.330	-.412	.650
Valid N (listwise)	52								

Para testar as hipóteses iniciais há necessidade de transformar essas variáveis num instrumento de medição do *continuum* emergência-deliberação. Foram então criadas duas variáveis artificiais ou mudas, designadas por “EstrategiaDeliberada” e “EstrategiaEmergente”, seguindo a recomendação de Pestana e Gageiro (2008).

Foram então medidas em termos de correlação em relação a escala que pretendiam avaliar: tanto Estratégia Deliberada quanto Estratégia Emergente.

A análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall’s permite inferir que as variáveis apresentadas na literatura e em estudos qualitativos são capazes de medir a formação de Estratégias tanto deliberadas quanto emergentes, exceto pela variável Ambiente Empresarial que em ambos os casos aparecem pouco correlacionadas com a

escala elaborada. Isso porque respeitam a unidimensionalidade, ao medir conjuntamente um mesmo item.

Tabela 45. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégias Deliberada e Emergente

			Estratégia Deliberada1	Planeamento Estratégico	Foco	Intenções da Liderança	Processo de Concepção de Estratégia	Formulação e Implementação	Ambiente Empresarial	Adequação da Estratégia ao Plano
Kendall's tau_b	Estratégia Deliberada1	Correlation Coefficient	1.000	.306 ^{**}	.405 ^{**}	.363 ^{**}	.597 ^{**}	.372 ^{**}	.180	.322 ^{**}
		Sig. (2-tailed)		.017	.002	.006	.000	.003	.165	.014
Kendall's tau_b	Estratégia Emergente1	Correlation Coefficient	1.000	-.456 ^{**}	-.497 ^{**}	-.468 ^{**}	-.485 ^{**}	-.334 ^{**}	-.059	-.343 ^{**}
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.008	.650	.009
		N	52	52	52	52	52	52	52	52
Spearman's rho	Estratégia Emergente1	Correlation Coefficient	1.000	-.496 ^{**}	-.536 ^{**}	-.493 ^{**}	-.529 ^{**}	-.370 ^{**}	-.064	-.367 ^{**}
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.007	.654	.007
		N	52	52	52	52	52	52	52	52

Para então conseguir encontrar uma escala mais afinada recorreu-se a exclusão da referida variável: Ambiente Empresarial e nova redução das variáveis que permaneceram na escala. Novamente foram medidos os coeficientes de correlação.

Tabela 46. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégia Deliberada

			Estratégia Deliberada	Planeamento Estratégico	Foco	Intenções da Liderança	Processo de Concepção de Estratégia	Formulação e Implementação	Adequação da Estratégia ao Plano
Kendall's tau_b	Estratégia Deliberada	Correlation Coefficient	1.000	.456 ^{**}	.497 ^{**}	.468 ^{**}	.485 ^{**}	.334 ^{**}	.343 ^{**}
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.008	.009
		N	52	52	52	52	52	52	52
Spearman's rho	Estratégia Deliberada	Correlation Coefficient	1.000	.496 ^{**}	.536 ^{**}	.493 ^{**}	.529 ^{**}	.370 ^{**}	.367 ^{**}
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.007	.007
		N	52	52	52	52	52	52	52

Observou-se que os coeficientes obtidos assemelham-se aos anteriores, mas com uma visível melhoria. Confirmou a correlação de todas as variáveis preservadas e sua relação positiva com a escala criada, revelada através de coeficientes positivos. Indicando assim que à medida que os valores atribuídos às variáveis aumentam, crescem também o nível de deliberação medido.

Tabela 47. Análise dos coeficientes de correlação de Spearman e Kendall's Estratégia Emergente

			Estratégia Emergente	Planeamento Estratégico	Foco	Intenções da Liderança	Processo de Conceção de Estratégia	Formulação e Implementação	Adequação da Estratégia ao Plano
Kendall's tau_b	Estratégia Emergente	Correlation Coefficient	1.000	-.456**	-.497**	-.468**	-.485**	-.334**	-.343**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.008	.009
		N	52	52	52	52	52	52	52
Spearman's rho	Estratégia Emergente	Correlation Coefficient	1.000	-.496**	-.536**	-.493**	-.529**	-.370**	-.367**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.007	.007
		N	52	52	52	52	52	52	52

Em relação aos valores medidos da escala para variáveis Emergentes, observou-se que também estes valores preservados estão, no geral, fortemente correlacionados e apresentam uma correlação negativa com a escala.

Essa realidade confirma o que está apontado por diversos autores na literatura, sendo que à medida que essas variáveis são mais enfáticas em termos de formalismos, mais a estratégia medida equivale à estratégia deliberada, e quanto menos valores possuem mais se relaciona com a estratégia emergente (Kipping e Cailluet, 2010; Bodwell e Chemack, 2010; Andersen e Nielsen, 2009; Jarzabkowski *et al*, 2007; Mintzberg e Quinn, 2001; Mintzberg e Waters, 1985).

4.4 ESTUDO EMPÍRICO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

4.4.1 Teste da hipótese 1

“O conceito de estratégia predominante entre os gestores das empresas incubadas é o de estratégia segundo plano”.

A fim de observar qual o conceito de estratégia atribuído pelos inquiridos e se corresponde à ideia de que os gestores tendem a adotar estratégia enquanto plano (Mintzberg & Quinn, 2001) foram questionados diante dos cinco tipos de conceitos de estratégia geralmente adoptados em ambiente empresarial (Mintzberg *et al*, 2010).

Tabela 48. Os 5 p's conceituais de Conceito de Estratégia

Plano	Guia do curso de ações a serem tomadas no futuro, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.
Posição	Lugar de mercado ocupado pela organização no ambiente, sendo à força de mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente.
Padrão	Padrão num conjunto de ações, consistência no comportamento organizacional.
Perspectiva	O caráter da organização, uma regulação de todo o comportamento organizacional, a maneira da organização ver o mundo.
Truque	Uma ação com o intuito de despistar a concorrência, funcionando especificamente como um “estratagema” que visa enfraquecer ou derrubar oponentes.

Para testar a Hipótese 1, verificando se o conceito de Estratégia adotado pelos gestores das empresas incubadas corresponde ao que diz a teoria, optou-se por proceder a uma análise de frequências.

Segundo Norusis (2005) Um bom ponto de partida para reportar dados é a análise da tabela de frequências.

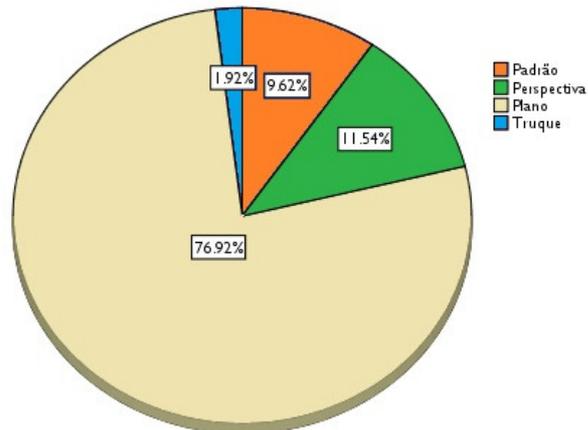
Tabela 49. Análise de frequência do conceito de estratégia adotado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Padrão	5	9.6	9.6	9.6
	Perspectiva	6	11.5	11.5	21.2
	Plano	40	76.9	76.9	98.1
	Truque	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Das colunas Frequência e Percentual pode-se observar que predomina com grande ênfase por parte dos gestores das incubadoras a escolha do conceito de estratégia enquanto plano segundo a classificação conceptual de Mintzberg & Quinn (2001), com um total de 40 respostas nesse sentido, perfazendo 76.1% das empresas inqueridas, seguido pela

adoção do conceito de estratégia como perspectiva com um total de 6 respostas (11.5%) e em seguida os conceitos de Padrão e Truque. Não foram observados registos de escolhas do conceito de posição. Os números encontrados estão expostos no *pie chat*, Figura 22.

Figura 22. Conceito de estratégia adotado



Uma questão que ainda se coloca dentro da realidade conceptual de estratégia nas empresas incubadas é se os serviços prestados pelas incubadoras a essas organizações de algum modo influenciariam no entendimento desses gestores sobre a temática referida. Para testar se essas variáveis estão relacionadas de algum modo ou se são independentes optou-se por realizar o teste do Qui Quadrado que verifica se existem relações ou não entre duas variáveis comparando o valor observado com o valor esperado (Martinez & Ferreira, 2010). Para tal foi considerada uma probabilidade de 0,05 em todas as análises inferenciais (erro tipo I).

Foram feitos os testes entre o conceito adoptado de estratégia e três dos serviços prestados pela incubadora: auxílio na elaboração do plano de negócios, formação e consultoria. Foi considerado como hipótese nula (H0) nos três casos: existe independência entre o serviço prestado (plano de negócios, formação ou consultoria) e o

conceito de estratégia e como hipótese alternativa (HA): existe relação entre o serviço prestado (plano de negócios, formação ou consultoria) e o conceito de estratégia.

Tabela 50. Relação conceito de estratégia adotado e serviços prestados pela incubadora

<i>Plano de Negócios</i>	Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
	Pearson Chi-Square	2.669 ^a	3	.445
	Likelihood Ratio	2.771	3	.428
	N of Valid Cases	52		
a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .31.				
<i>Formação</i>	Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
	Pearson Chi-Square	5.675 ^a	3	.129
	Likelihood Ratio	5.459	3	.141
	N of Valid Cases	52		
a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .29.				
<i>Consultoria</i>	Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
	Pearson Chi-Square	3.467 ^a	3	.325
	Likelihood Ratio	3.403	3	.334
	N of Valid Cases	52		
a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.				

O teste o Qui² apresenta nos três casos valores de significância acima de 0.05:

-Plano de negócios → Sig.= 0.445

-Formação → Sig.= 0.129

-Plano de negócios → Sig.= 0.325

Pelo que não são rejeitadas as hipóteses nulas permitindo inferir que não existem relações entre nenhum dos serviços prestados pelas incubadoras e o conceito adotado pelos gestores.

Para avaliar se a incubadora a que a empresa pertence influenciou significativamente o conceito de estratégia adotado recorreu-se ao teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, utilizado para testar a hipótese de igualdade no que se refere a um parâmetro de localização, permitindo ver se existem diferenças significativas entre três ou mais condições experimentais (Pestana & Gageiro, 2008). Seguindo a comparação múltipla de médias das ordens como descrito em Maroco (2010), usando a probabilidade de erro tipo I de 0.05. Através do qual se pode perceber se há diferenças significativas entre as empresas pertencentes a diferentes incubadoras.

As hipóteses para o teste são:

H0: As distribuições das quatro incubadoras seguem uma tendência central.

HA: Existe pelo menos uma incubadora que difere da tendência central.

Tabela 51. Teste não-paramétrico incubadora e conceito de estratégia

Test Statistics ^{a,b}	
	Conceito de Estratégia Adotado
Chi-Square	7.288
df	3
Asymp. Sig.	.063
Exact Sig.	.054
Point Probability	.001

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Nome da Incubadora

Segundo Martinez e Ferreira (2010) quando a amostra é pequena e se utilizam testes não-paramétricos deve-se consultar a significância exata. No caso em questão o valor encontrado foi de 0.054 (> 0.05) pelo que se rejeita a hipótese nula. Assim sendo, podemos afirmar que as empresas, apesar de pertencerem a incubadoras distintas apresentam um comportamento similar no que toca ao conceito adotado de estratégia.

Para avaliar se a posição ocupada pelo respondente influenciou significativamente o conceito de estratégia adotado, recorreu-se ao teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis,

seguindo a comparação múltipla de médias das ordens como descrito em Maroco (2010), usando a probabilidade de erro tipo I de 0.05, através do qual pode-se perceber se há diferenças significativas entre os gestores nas suas distintas funções.

As hipóteses para o teste são:

H0: As distribuições das respostas pelas diferentes funções seguem uma tendência central.

HA: Existe pelo menos uma função na qual as respostas diferem da tendência central.

Tabela 52. Teste não-paramétrico função exercida e conceito de estratégia

Test Statistics ^{a, b}	
	Conceito de Estratégia Adotado
Chi-Square	2.332
df	4
Asymp. Sig.	.675
Exact Sig.	.686
Point Probability	.000

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable:
Função do respondente

Segundo Martinez e Ferreira (2010) quando a amostra é pequena e se utilizam testes não paramétricos deve-se consultar a significância exata. No caso em questão o valor encontrado foi de 0.686 (> 0.05) pelo que se rejeita a hipótese nula. Assim sendo, podemos afirmar que os gestores, apesar de ocuparem diferentes funções apresentam um comportamento similar no que respeita ao conceito adotado de estratégia.

Observa-se a partir da análise acima que para os gestores, a estratégia é o guia do curso de ações a serem tomadas no futuro e é uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. O conceito que equivale ao de plano, se analisado junto aos 5 p's da estratégia (Mintzberg *et al*, 2010), não é condicionado nem pela incubadora

que a empresa faz parte, nem pelos serviços destas utilizados, nem também pela função que o respondente ocupa na organização.

4.4.2 Teste da hipótese 2

“Existe o predomínio da formulação de estratégias deliberadas nas empresas incubadas estudadas”.

A fim de ser testada a hipótese 2 partiu-se para a criação de uma variável que viesse a sintetizar os componentes principais relacionados com a formação de Estratégia. Fez-se inicialmente uma análise descritiva das variáveis Planeamento Estratégico, Foco, Intenções de Liderança, Processo de Conceção de Estratégias, Formulação e Implementação e Adequação da Estratégia ao Plano.

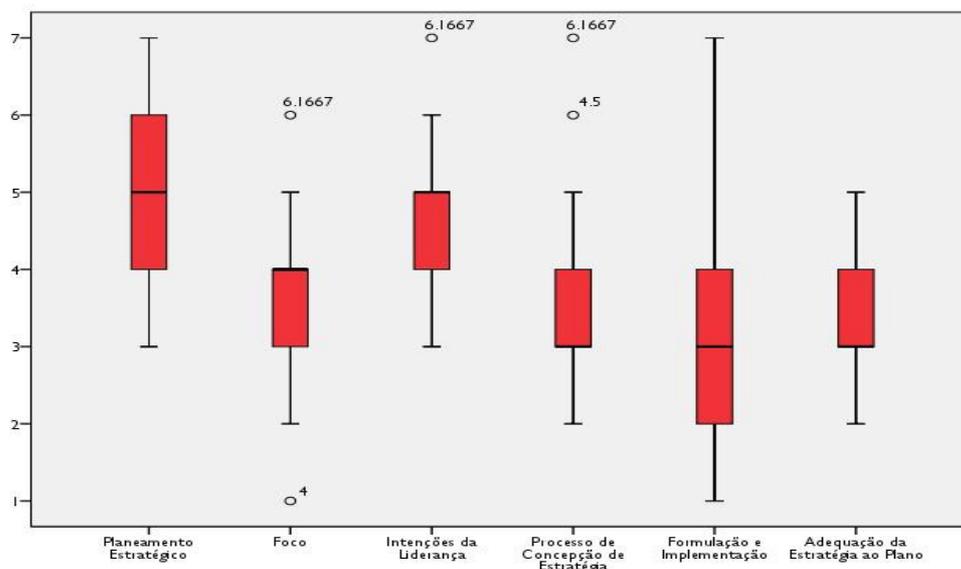
As variáveis analisadas tiveram por base as análises anteriormente realizadas para a validação da escala, da qual foi eliminada a variável ambiente empresarial por não estar correlacionada com as demais.

Tabela 53. Análise descritiva das variáveis de estratégia 2

		Statistics					
		Planeamento Estratégico	Foco	Intenções da Liderança	Processo de Concepção de Estratégia	Formulação e Implementação	Adequação da Estratégia ao Plano
N	Valid	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		5.06	3.85	4.67	3.63	3.37	3.46
Median		5.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00
Mode		6	4	5	3	3	3
Std. Deviation		1.018	.937	.760	1.103	1.284	.828
Variance		1.036	.878	.577	1.217	1.648	.685
Skewness		-.351	-.574	.358	.692	.543	.235
Std. Error of Skewness		.330	.330	.330	.330	.330	.330
Kurtosis		-.551	.976	.891	.405	.229	-.412
Std. Error of Kurtosis		.650	.650	.650	.650	.650	.650
Minimum		3	1	3	2	1	2
Maximum		7	6	7	7	7	5
Sum		263	200	243	189	175	180
Percentiles	25	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00
	50	5.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00
	75	6.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00

A análise descritiva dos itens que compõem a escala de mensuração da formação de Estratégia permite antever predominantemente valores abaixo do esperado. Era expectável com base na afirmação dos teóricos que a profissionalização que caracteriza as empresas incubadas acabasse por condicionar características mais deliberadas que implicariam em uma pontuação mais elevada dos itens avaliados em termos de média (acima de 4), contudo os valores maioritariamente estão abaixo de 4.

Figura 23. *Boxplot* variáveis de estratégia



A observação da Figura 23 das variáveis permite observar a predominância de valores abaixo de 4 pontos para a maioria das variáveis.

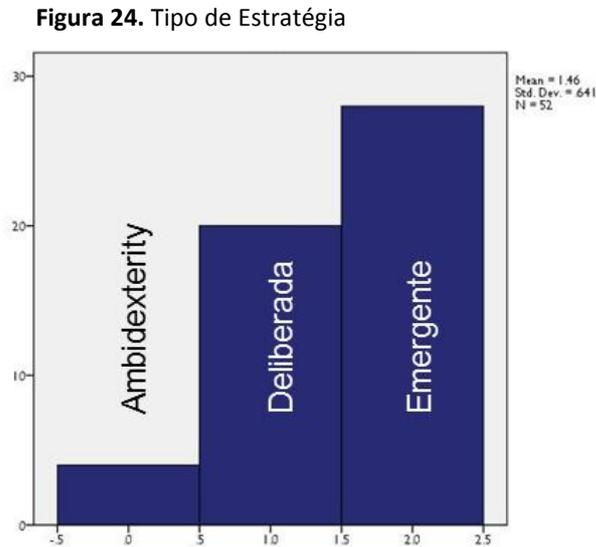
A partir do cálculo da média obteve-se uma variável, a qual se convencionou chamar Formação de Estratégia para a qual ficou estabelecido que valores superiores a 4 indicassem uma variável deliberada, inferiores a 4, emergentes e iguais a 4 equivalentes a *ambidexterity*.

A análise da frequência de tal variável permitiu inferir que há um predomínio de formação de Estratégias Emergentes na amostra de empresas incubadas em estudo com um percentual de 53.8%, seguidas pelas emergentes com 38.5% e por fim, *ambidexterity* com 7.7%.

Tabela 54. Análise de frequência *Ambidexterity*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deliberada	20	38.5	38.5	38.5
	Ambidexterity	4	7.7	7.7	46.2
	Emergente	28	53.8	53.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Facto este que pode ser confirmado através da análise do histograma em que fica claro o predomínio da formação de Estratégias Emergentes em contraposição às demais modalidades de formação de estratégia classificadas.



Uma questão que ainda se coloca dentro da realidade conceptual de estratégia nas empresas incubadas é se os serviços prestados pelas incubadoras a essas organizações, de algum modo influenciariam na formação de estratégia nas empresas incubadas. Para testar se essas variáveis estão relacionadas de algum modo ou se são independentes optou-se por realizar o teste do Qui Quadrado com uma probabilidade de 0,05 em todas as análises inferenciais (erro tipo I).

Foram feitos os testes entre a formação de estratégia e três dos serviços prestados pela incubadora: auxílio na elaboração do plano de negócios, formação e consultoria. Foi considerado como hipótese nula (H0) nos três casos: existe independência entre o serviço prestado (plano de negócios, formação ou consultoria) e a formação de estratégia e como hipótese alternativa (HA): existe relação entre o serviço prestado (plano de negócios, formação ou consultoria) e a formação de estratégia.

Tabela 55. Relação formulação de estratégia e serviços prestados pela incubadora

<i>Plano de Negócios</i>	Chi-Square Tests ^d					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
	Pearson Chi-Square	.009 ^a	1	.924	1.000	.588
	Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
	Likelihood Ratio	.009	1	.924	1.000	.588
	Fisher's Exact Test				1.000	.588
	Linear-by-Linear Association	.009 ^c	1	.925	1.000	.588
	N of Valid Cases	52				.241
<p>a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.15. b. Computed only for a 2x2 table c. The standardized statistic is .094. d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.</p>						
<i>Formação</i>	Chi-Square Tests ^d					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
	Pearson Chi-Square	.021 ^a	1	.885	1.000	.563
	Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
	Likelihood Ratio	.021	1	.885	1.000	.563
	Fisher's Exact Test				1.000	.563
	Linear-by-Linear Association	.021 ^c	1	.886	1.000	.563
	N of Valid Cases	52				.243
<p>a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.77. b. Computed only for a 2x2 table c. The standardized statistic is -.144. d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.</p>						
<i>Consultoria</i>	Chi-Square Tests ^d					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
	Pearson Chi-Square	.000 ^a	1	1.000	1.000	.624
	Continuity Correction ^b	.000	1	1.000		
	Likelihood Ratio	.000	1	1.000	1.000	.624
	Fisher's Exact Test				1.000	.624
	Linear-by-Linear Association	.000 ^c	1	1.000	1.000	.624
	N of Valid Cases	52				.257
<p>a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.00. b. Computed only for a 2x2 table c. The standardized statistic is .000. d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.</p>						

O teste o Qui² apresenta nos três casos valores de significância acima de 0.05:

-Plano de negócios → Sig.= 0.924

-Formação → Sig.= 0.885

-Consultoria → Sig.= 1.000

Pelo que não são rejeitadas as hipóteses nulas permitindo inferir que não existem relações entre nenhum dos serviços prestados pelas incubadoras e a formação de estratégias.

Para avaliar se a formação de estratégia depende da incubadora recorreu-se ao teste o Qui² de independência. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I de 0.05 em todas as análises inferenciais.

Tabela 56. Relação formação de estratégia e incubadora pertencente

	Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	3.236 ^a	3	.357	.442 ^b	.307	.577			
Likelihood Ratio	3.323	3	.344	.385 ^b	.252	.517			
Fisher's Exact Test	3.046			.500 ^b	.364	.636			
Linear-by-Linear Association	.207 ^c	1	.649	.731 ^b	.610	.851	.462 ^b	.326	.597
N of Valid Cases	52								

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.31.
 b. Based on 52 sampled tables with starting seed 957002199.
 c. The standardized statistic is .455.

Observou-se uma maior incidência de estratégias emergentes em IPN-Incubadora, seguidas pelas incubadoras Parkurbis e Biocant que apresentaram o mesmo valor e por fim a incubadora AIRV. Contudo, a análise estatística inferencial permite afirmar que a formação de estratégias é independente da incubadora ($X^2(2)=2.236$; $p=0.442$; $N=52$).

Figura 25. Incidência estratégia emergente e deliberada

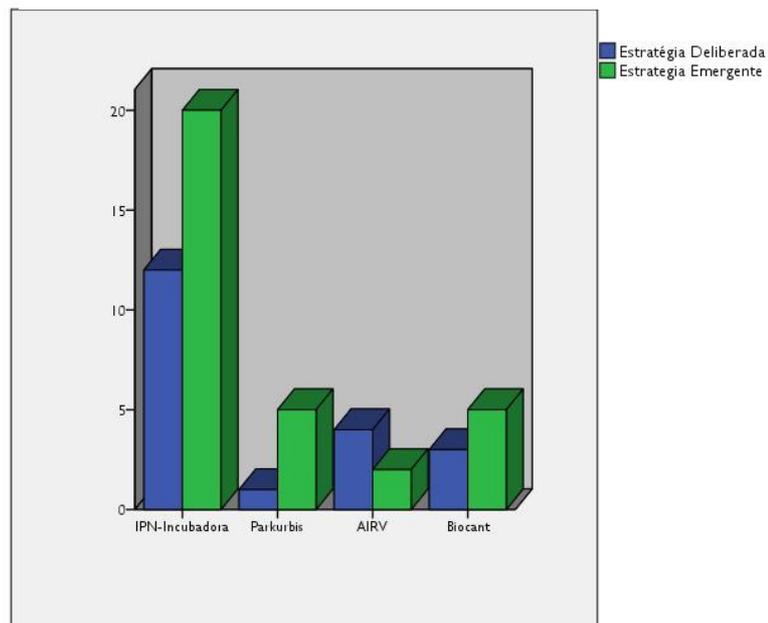


Tabela 57. Teste não-paramétrico formação de estratégia e conceito adotado

Test Statistics^{a,b}	
	Estratégia Emergente
Chi-Square	3.727
df	3
Asymp. Sig.	.293
Exact Sig.	.292
Point Probability	.040

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable:
Conceito de Estratégia Adotado

Outro fator que poderia influenciar a formação de estratégia poderia ser o conceito adotado pelo respondente. Para tanto se procedeu ao teste de Kruskal-Wallis para verificar se haveria um comportamento diferente com vista ao conceito adotado. O teste apresentou uma significância exata de 0.292 (>0.05) revelando não haver uma diferença significativa em função do conceito adotado.

Sendo assim, pode-se inferir que em relação à resposta conceitual sobre estratégia, ambos os serviços prestados pelas incubadoras bem como a própria incubadora não causam interferência na opção estratégica das empresas incubadas, ficando claro o predomínio das formações de estratégias emergentes nas empresas incubadas.

4.4.3 Teste da hipótese 3

“A incubação afeta o processo de formação de estratégias”.

Para testar a hipótese 3, subdividida nos itens a,b e c, recorreu-se a Regressão Linear, isso porque apesar de serem analisadas variáveis ordinais estas são classificadas através de uma escala de 7 pontos e uma amostra pequena o que permite a utilização desta regressão.

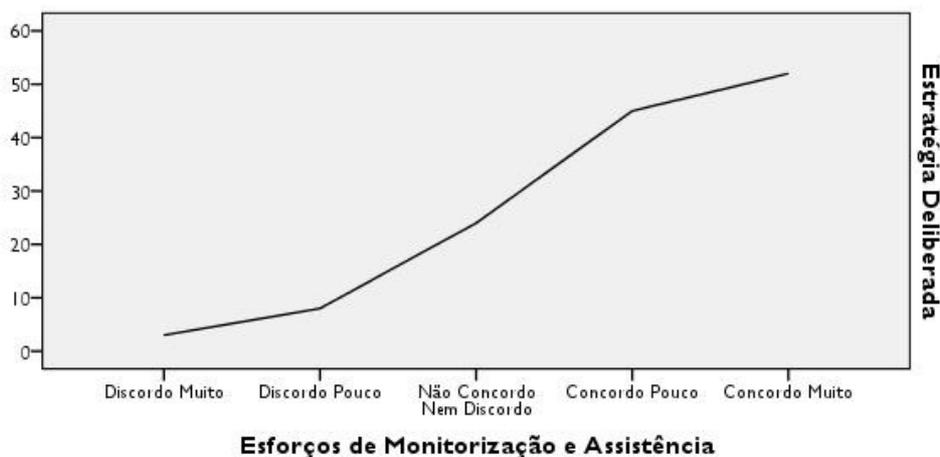
Para um número de classes elevados (pelo menos 7) a regressão linear possa ser utilizada, com alguns cuidados, em amostras grandes, na maior parte dos casos, a utilização da regressão linear com variáveis dependentes ordinais pode produzir resultados incoerentes ou mesmo incorretos (Maroco, 2010, p.761).

Coeficientes de correlação demonstram a proximidade dos pontos analisados mas deixam em suspense a identidade da relação. Para observar os valores de uma variável sobre a outra pode-se realizar uma regressão linear (Norusis, 2005). É um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável dependente “Y” a partir de outra variável, considerada independente “X”, incluindo a margem de erro dessas previsões. É mais frequentemente usado para variáveis quantitativas, mas as variáveis qualitativas podem ser incluídas sob a forma de variáveis artificiais (Pestana & Gageiro, 2008).

4.4.3.1 Hipótese 3a

“Os Esforços de Assistência e Monitorização empresarial fornecida pelas incubadoras influencia positivamente formulação de estratégias deliberadas”.

Figura 26. Regressão linear Hipotése 1



Através dos coeficientes da regressão linear pode-se observar como os dados se distribuem linearmente. Pode-se observar o ponto de declive através do *Rsquare* que é onde se dispersam da linha, no caso em 0.363. Uma das formas de analisar quão bom é a estimação do modelo é através do *R*, que representa a correlação dos valores observados com os previstos, no modelo apresentado, sendo 0.603. Por fim, o *Rsquare* é a proporção de variabilidade percentual (Norusis, 2005).

A tabela *Model Summary* apresenta um sumário do modelo onde estão os coeficientes de correlação múltipla, de determinação e de determinação ajustada. Sendo $R^2=0.351$ podemos afirmar que 35.1% da variabilidade total de *Y*(Estratégia Deliberada) é explicada pela variável independente (Esforços de Assistência e Monitorização) apresentada no modelo de regressão linear ajustado.

Tabela 58. Análise de correlação Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização

Model Summary ^{c,d}				
Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.363	.351	.500

- a. Predictors: Esforços de Monitorização e Assistência
- b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.
- c. Dependent Variable: Estratégia Deliberada
- d. Linear Regression through the Origin

A Tabela 59 (ANOVA) permite a observação da significância do modelo. Obtém-se um valor de $F=29.107$ com 1 e 51. Essa estatística tem associada *um p-value* = 0.000 pelo que podemos rejeitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Nesse caso o modelo é altamente significativo.

Tabela 59. ANOVA Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização

ANOVA ^{c,d}						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.267	1	7.267	29.107	.000 ^a
	Residual	12.733	51	.250		
	Total	20.000 ^b	52			

a. Predictors: Esforços de Monitorização e Assistência
b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.
c. Dependent Variable: Estratégia Deliberada
d. Linear Regression through the Origin

A primeira hipótese nula a ser testada é se o declive é 0, o que significaria a não existência de relação linear entre as variáveis dependente e independente (Norusis, 2005). A tabela de Coeficientes permite avaliar tal questão através do valor *t* e do nível de significância, no caso Sig.= 0.000, o que permite a rejeição da hipótese nula.

Tabela 60. Coeficientes Estratégia Deliberada e Esforços de Assistência e Monitorização

Coefficients ^{a,b}								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	Esforços de Monitorização e Assistência	.082	.015	.603	5.395	.000	.051	.112

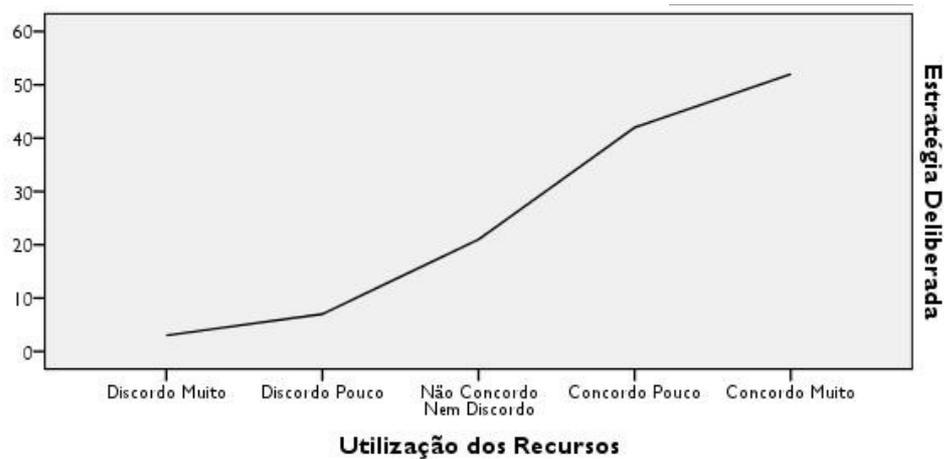
a. Dependent Variable: Estratégia Deliberada
b. Linear Regression through the Origin

Como consequência das análises estatísticas realizadas observa-se que existe uma relação linear positiva ($B=0.082$) entre os Esforços de Monitorização e Assistência e a Estratégia Deliberada.

4.4.3.2 Hipótese 3b

“Os recursos disponibilizados pelas incubadoras para as empresas incubadas favorecem que estratégias deliberadas sejam formuladas”.

Figura 27. Regressão linear Hipotése 3b



A análise estatística realizada permite inferir que, sendo $R^2=0.361$ pode-se afirmar que 36,1% da variabilidade total de Y é explicada pela variável independente apresentada no modelo de regressão linear ajustado.

Tabela 61. Análise de correlação Estratégia Deliberada e Utilização dos Recursos

Model Summary ^{c,d}				
Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.374	.361	.496

a. Predictors: Utilização dos Recursos

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Dependent Variable: Estratégia Deliberada

d. Linear Regression through the Origin

A tabela ANOVA mostra um $F=30.440$ com 1 e 51, com um valor de $p\text{-value}=0.000$, pelo que se rejeita a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Tendo o modelo alta significância.

Tabela 62. ANOVA Deliberada e Utilização dos Recursos

ANOVA ^{c,d}						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.475	1	7.475	30.440	.000 ^a
	Residual	12.525	51	.246		
	Total	20.000 ^b	52			

a. Predictors: Utilização dos Recursos

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Estratégia Deliberada

d. Linear Regression through the Origin

Através da análise da tabela 63 pode-se inferir que o modelo testado permite a rejeição da hipótese nula em favor da hipótese alternativa.

Tabela 63. Coeficientes Estratégia Deliberada e Utilização dos Recursos

Coefficients ^{a,b}								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	Utilização dos Recursos	.080	.015	.611	5.517	.000	.051	.110

a. Dependent Variable: Estratégia Deliberada

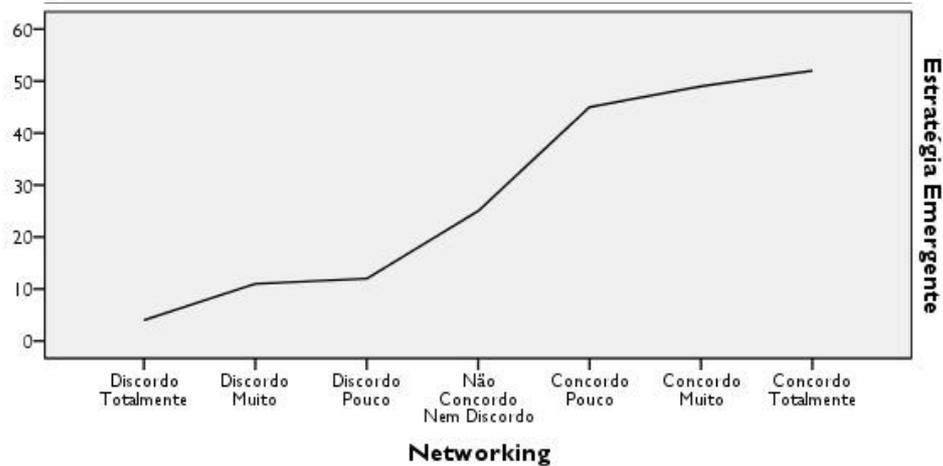
b. Linear Regression through the Origin

A partir dos resultados obtidos observa-se existir uma relação linear entre as variáveis Utilização dos Recursos e Estratégias Deliberadas, permitindo ainda inferir através do coeficiente $B=0.80$, que existe uma relação linear positiva da primeira sobre a segunda.

4.4.3.3 Hipotése 3c

“O Networking que ocorre entre as empresas incubadas e os demais atores incluídos no processo de incubação influencia positivamente a formação de estratégias emergentes”.

Figura 28. Regressão linear Hipotése 3c



O *Model Summary* mostra um $R^2=49,8$ indicando que 49,8% da variável Estratégia Emergente é explicada pela variável Networking.

Tabela 64. Análise de correlação Estratégia Emergente e Networking

Model Summary ^{c,d}				
Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.498	.556

a. Predictors: Networking

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Dependent Variable: Estratégia Emergente

d. Linear Regression through the Origin

Observa-se ainda que pela análise da tabela ANOVA, a relação tem um $F=52.619$ e um $p\text{-value}=0.000$, indicando se tratar de uma relação altamente significativa.

Tabela 65. ANOVA Estratégia Emergente e Networking

ANOVA ^{c,d}						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.250	1	16.250	52.619	.000 ^a
	Residual	15.750	51	.309		
	Total	32.000 ^b	52			

a. Predictors: Networking

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Estratégia Emergente

d. Linear Regression through the Origin

Através da tabela 66 com um valor $t=7.254$ e um $Sig. = 0.000$, pode-se inferir que a hipótese nula de não haver relação linear entre as variáveis é rejeitada.

Tabela 66. Coeficientes Estratégia Emergente e Networking

Coefficients ^{a,b}								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	Networking	.125	.017	.713	7.254	.000	.090	.160

a. Dependent Variable: Estratégia Emergente

b. Linear Regression through the Origin

Através do coeficiente $B=0.125$ observa-se que além da existência da relação linear, podemos afirmar que o Networking influencia positivamente a formação de estratégias emergentes.

4.5 SÍNTESE DO TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO CONCEPTUAL

Resume-se na Tabela 67 as hipóteses de investigação de modo a estabelecer uma visão sumária dos resultados da análise estatística para posterior discussão dos resultados e conclusões.

Tabela 67. Corroboração das hipóteses

Hipótese	Descrição	Resultado
H1:		Corroborada
H2:		Não corroborada
H3:		Corroborada
H3a:		Corroborada
H3b:		Corroborada
H3c:		Corroborada

Em síntese, nesta investigação observou-se que: o conceito de estratégia predominante nas empresas incubadas é o de estratégia segundo plano, a incubação afeta o processo de formação de estratégias, os esforços de assistência e monitorização, bem como os recursos disponibilizados pelas incubadoras para as empresas incubadas influenciam positivamente a elaboração de estratégias deliberadas, o networking que ocorre entre as empresas incubadas e os demais atores no processo de incubação favorece a formação de estratégias emergentes. Não foi corroborada, através deste estudo, a existência de predomínio da formulação de estratégias deliberadas nas empresas incubadas.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo perceber como a estratégia ocorre quanto ao seu processo de formação no âmbito da emergência e deliberação nas empresas incubadas, como o próprio conceito é interpretado e como se relacionavam os esforços de monitorização e assistência prestados pelas incubadoras, os recursos disponibilizados, o networking gerado entre as diversas redes que se estabelecem através de um processo de incubação.

Observou-se que ao contrário do que se considerou como hipótese, prevaleceu entre as empresas estudadas a formação de estratégias emergentes em contraponto à formulação das estratégias deliberadas. Destaca-se ainda que tal formação de estratégias, analisada através de testes estatísticos não-paramétricos, não aparentou sofrer influências da incubadora à qual pertencem, ou mesmo dos serviços que recorreram dessas incubadoras. Sendo assim, os serviços de auxílio na construção do plano de negócios, consultoria e formação não condicionaram o tipo de formação de estratégias mais recorrente nas empresas incubadas analisadas.

Em relação ao conceito de estratégias adotado, a maioria dos gestores das incubadoras optou pelo conceito aproximado de estratégia enquanto plano, que destaca a vertente conceptual mais formal de estratégia, que aproximaria a mesma a um processo de conceção deliberado, entendendo a estratégia como um guia de ações para o futuro formalmente estabelecido.

Este cenário, aparentemente contraditório, vem reafirmar resultados obtidos por Mintzberg *et al* (2010) numa pesquisa desenvolvida em empresas norte-americanas, nas quais se observou que o conceito adotado pelos atores da estratégia, muitas vezes dista consideravelmente da realidade prática de formação da mesma. Observou-se também, através dos testes não-paramétricos, que os serviços executados pelas incubadoras junto

às empresas incubadas, a incubadora a qual pertencem e a função específica do respondente não interferiram nas escolhas dos mesmos do conceito de estratégia.

No que tange à relação de variáveis específicas de incubação com a formação de estratégias deliberadas e emergentes obteve-se, a partir da regressão linear, a confirmação das hipóteses anteriormente formuladas, em que tanto a assistência e monitorização bem como os serviços prestados pelas incubadoras às empresas incubadas influenciam positivamente a formulação de estratégias deliberadas nas empresas incubadas, bem como o *network* favorece a formação de estratégias emergentes nas empresas analisadas.

Esse trabalho tem um carácter inovador por buscar ampliar o estudo de deliberação e emergência na realidade contextual das empresas incubadas de base tecnológica da Região Centro. O processo de incubação tem-se constituído num destacado alvo de investigações, constituindo um ambiente de particular interesse para as pesquisas académicas das diversas áreas. A investigação inova ainda na busca de relações, não apenas com a incubação como facto, mas também com os serviços particularizados oferecidos às empresas incubadas, sendo portanto relevante para aqueles que querem entender melhor a dinâmica da formulação de estratégia nas empresas, que pode divergir de acordo com os diferentes contextos.

Outro ponto de interesse da pesquisa foi gerado pelo percurso que teve de ser percorrido para atingir os objetivos. Para responder às questões que se levantaram ao longo desta investigação pareceu mais adequado a utilização de uma escala quantitativa para mensuração do contínuo emergência-deliberação. É destaque na literatura vigente, o incipiente desenvolvimento de pesquisas de natureza quantitativa nesse âmbito. Dentre os poucos estudos encontrados a partir da revisão da literatura destacavam-se como similares aos da pesquisa os de Mintzberg e Waters (1985) e Andersen e Nielsen (2009), que foram contactados através de correio eletrónico para análise da possibilidade de fornecer a escala utilizada. Ambos por motivos circunstanciais, não puderam fornecer tal escala. Assim sendo partiu-se para o detalhamento e sistematização de uma escala com

as variáveis até então utilizadas maioritariamente em pesquisas qualitativas como estudos de caso em entrevistas. O que levou a investigadora a elaborar um instrumento de mensuração do processo de formação de estratégias, que após análise estatística foi considerado válido, pelo menos no universo estudado.

Esse processo foi bastante enriquecedor tanto a nível pessoal quanto da própria investigação em si, porque exigiu uma vasta quantidade de leituras e fundamentação para que a escala elaborada pudesse corresponder a critérios de algum modo seguros para a mensuração da formulação de estratégias, além de se constituir um contributo para futuras pesquisas na área.

Essa investigação traz contribuições no âmbito da estratégia e da incubação, principalmente no entendimento do processo de formação de estratégias num contexto específico de empresas incubadas. No entanto, também possui limitações que podem ser exploradas em estudos futuros.

A limitação primeira encontrada por esse estudo é a própria técnica de amostragem utilizada. A amostra intencional, segundo Marconi e Lakatos (2007), tem como dificuldade a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, muito embora tenha a sua validade dentro de um contexto específico. É importante observar que apesar disso, este procedimento manteve coerência de outros trabalhos encontrados na literatura de áreas temáticas semelhantes.

O próprio tamanho da amostra é outro entrave, pois é composta de 52 empresas de uma região específica de Portugal (a Região Centro), o que não viabiliza a execução de análises estatísticas mais complexas que permitiriam conclusões em diversos níveis bem como a generalização para as empresas incubadas. Futuras pesquisas poderiam ser analisadas no sentido de ampliar a amostra tanto a nível numérico quanto a nível de critérios de inclusão de respondentes.

O limite temporal da execução de uma dissertação de mestrado condicionou uma recolha de dados de forma transversal, o que analisa de forma estática os dados, muito embora

estes façam parte de uma área tão dinâmica como é a estratégia. Uma recolha de dados longitudinal poderia enriquecer as relações aqui avaliadas permitindo a obtenção de conclusões que agregariam mais valor ao modelo testado.

Outro ponto a destacar como limitação foi o facto de ainda ficarem relações por explorar entre formulação de estratégias e as variáveis de incubação aqui elencadas, em que poderiam ser verificados outros constructos para além daqueles que foram aqui avaliados. Sugerem-se assim novas investigações que aprofundem as relações através de análises antagónicas das aqui estudadas bem como o aprofundamento das ligações aqui estabelecidas.

Fica ainda como sugestão o aprofundamento de antagonismos entre o que os gestores pensam que é estratégia e como a executam na prática, contraposição essa que poderia ser investigada através de pesquisas qualitativas que objetivassem captar o processo de estratégia mental até à sua operacionalização e também a análise das conclusões aqui obtidas com as altas taxas de sobrevivência das empresas incubadas.

Em síntese, este estudo observou que predomina a formação de estratégias emergentes nas empresas estudadas, muito embora conceptualmente os gestores dessas empresas optem por um conceito mais próximo de estratégias deliberadas. Observou-se ainda que existem relações positivas entre os esforços de monitorização e assistência e os recursos disponibilizados pela incubadora sobre a formulação das estratégias deliberadas e o networking que ocorre dentro de um ambiente de incubação e a formação de estratégias emergentes. A incubação interfere no processo de formulação de estratégias e este por sua vez inevitavelmente afeta a competitividade organizacional. Um ambiente que permita que a estratégia seja pensada de forma analítica mas seja executada de forma flexível e aberta a aprendizagem, pode ser um bom caminho para o entendimento do que torna essas empresas tão particulares em termos de sobrevivência e sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of Strategy Formulation: How to ensure Quality in Process and Outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 69-91.
- AEDEN. (Set-Dez de 2006). Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. 12(3), pp. 229-241.
- Agostino, C. D. (14 de Maio de 1996). Incubators - the engines for growth. (G. B. Report, Ed.) *The Greater Baton Rouge Business Report*, 14, pp. 35-41.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating The Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22, pp. 263-272.
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptative Strategy Making: The Effects of Emergent and Intended Strategy Modes. *European Management Review*, 6, 94-106.
- ANJE. (Outubro de 2013). *www.anje.pt*. Fonte: <http://www.anje.pt/portal/incubacao>
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. H. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Editira Atlas.
- Ascigil, S. F., & Magner, N. R. (2009). Business Incubators: leveraging skill utilization through social capital. *Journal of Small Business Strategy*, 20, pp. 19-34.
- Barbero, E. R., Ventura, J. M., & Fischmann, A. a. (2009). Uma Contribuição ao Debate Clássico: Emergência e Deliberação em Indústrias Paulistas. *Universidade de São Paulo*. São Paulo.

- Barbero, J. L., Casilas, J. C., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: how incubator typology affects results. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, pp. 888-902.
- Bergek, A., & Norrman, C. (Jan/Fev de 2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28, p. 20.
- Bergman, M. M. (2009). *Advances in Mixed Methods*. London: SAGE Publications.
- Bodwell, W., & Chemack, T. J. (2010). Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 193-202.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generation. *Technovation*, 32, pp. 110-121.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2 ed.). New York: Oxford university Press.
- Burgess, R. G. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução* (1 ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, R. M., & Nassif, V. M. (2005). Incubadoras de empresas e a capacidade empreendedora das pessoas: Um estudo nas incubadoras tradicionais e mistas. *XV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de . 1*, pp. 52-58. Curitiba: ANPROTEC/SEBRAE.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: Mit Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cooper, C. E., Hamel, S. A., & Connaughton, S. L. (2012). Motivations and obstacles to networkkind in a university incubator. *J Technol Transf*, 37, pp. 433-453.

- Cordeiro, A. S. (2011). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Farmacêutico Português*. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.
- David, F. R. (1995). *Concepts of strategic management*. 1995: Prentice-Hall.
- Drucker, P. F. (2006). *Introdução à Administração*. São paulo: Thompson Learning.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (Mar-Abr de 1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still. *Havard Business Review*, 76(2), 59-69.
- European Comission. (2002). *Benchmarking of Business Incubator*. European Comission - Enterprise Directorate General, Centre for Strategy and Evaluation Services. Brussels: CSES.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Prentice Hall.
- Frade, A. M. (2009). O impacto das Incubadoras e das Relações com a Universidade na Inovação e Performance das Empresas Incubadas. *Dissertação de Mestrado*, 129. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Freire, A. (2000). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Fuller-Love, N., & Cooper, J. (2000). Deliberate versus Emergent Strategies: a case study of information technology in the Post Office. *International Journal of Information Management*, 20, 209-223.
- Gabrich, R., & Castro, M. (2013). A combinação em Estratégias Deliberadas e Emergentes em Organizações: Estudo de Casos Comparativos em Ambientes Dinâmicos. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(1), 66-85.
- Geenhuizen, M. V., & Soetanto, D. P. (2009). Academic spin-offs at different ages: a case study in search of keys obstacles to growth. *Technovation*, pp. 671-681.

- Ghemawat, & Panjak. (2000). *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. (1982). The Four Phases of Strategy Management. *The Journal of Business Strategy*, 2, pp. 9-21.
- Gstraunthaler, T. (Dezembro de 2009). The Business of business incubators. (E. G. Limited, Ed.) *Baltic Journal of Management*, 5, 397-321.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B-scale assessment, model refinement and incubation outcomes. *Journal Technology Transfer*, pp. 439-471.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy making processes. *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. London: Macmillan Business.
- IAPMEI. (2010). *PME com mais qualidade*. Acesso em Junho de 2010, disponível em Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento: <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7#101>
- IPN VCI. (2008). *Roteiro de spin-offs da Universidade de Coimbra*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seild, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, 60, 5-27.

- Kipping, M., & Caillaud, L. (2010). Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928-2007. *Business History Review*, 84, 79-104.
- Lavarda, R. A., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (Out-Dez de 2010). How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50, 358-370.
- Lee, F., Lee, T., & Wu, W. Y. (Julho de 2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp. 1351-1372.
- Lemos, L. M. (2008). *Desenvolvimento de spin-offs: estudo a partir do caso da Unicamp*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Li, Y., & Tan, C. H. (2013). Matching business strategy and CIO characteristics: the impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66, pp. 248-259.
- Liedtka, J. M., & Rosenblun, J. W. (1996). Shaping conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, 39, 141-157.
- Luzio, F. (2010). *Fazendo a Estratégia Acontecer: Como Criar e Implementar as Iniciativas da Organização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa* (5 ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Maritz, R., Pretorius, M., & Plant, K. (27 de September de 2011). Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. *Bus Ethics*, 98, pp. 101-113.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Martinet, A. C. (1984). *Management Stratégique: Organisation et Politique*. McGraw-Hil.

- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos* (3 ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, A. M. (2003). *O impacto das estratégias adoptadas na performance financeira: o caso das empresas da Beira Interior*. Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic Planning in Growth Oriented Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15, 320-345.
- Mets, T., Leego, M., Talpsep, T., & Varblane, U. (2007). The Role of Intellectual Property Protection in the Business Strategy of University Spin-Off Biotech Companies in Small Transition Economy. *Review of Central and East European Law*, 19-40.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc-Graw-Hill Book Co.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Havard Business Review*, pp. 66-75.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (Jul-Set de 1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planeamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

- Muller, K. (2010). Academic Spin-off's Transfer Speed: Analyzing the Time from Leaving University to Venture. *Research Policy*, 39, 189-199.
- NBIA. (20 de Junho de 2007). Fonte: Business incubation FAQ: http://www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/index.php
- Nicolau, I. (2001). O conceito da Estratégia. *INDE/ISCTE*, 1.
- Norusis, M. J. (2005). *SPSS 13.0 Statistical Procedures Companion*. New Jersey: SPSS Inc.
- Nosella, A., & Grimaldi, R. (2009). University-level mechanisms supporting the creation of new companies: an analysis of Italian academic spin-offs. *Technology Analysis & Strategic Management*, pp. 679-698.
- O'Connor, A., Seet, P.-S., Ahmad, N., & Mukhtar, D. (2009). Business Incubation and Entrepreneurial Competencies: an Exploration of Relationships. *Adelaide Business School*, 129-141.
- Pedrosa, E. C. (2006). *O Papel das Incubadoras de Empresas na Promoção do Empreendedorismo*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Pérez, M. T., & Carrasco, F. R. (2009). Elementos para Elaboración de un Marco de Análisis para el Fenómeno de las Spin-offs Universitarias. *Revista de Economía Mundial*, 23, 23-52.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5 ed.). Lisboa: Sílabo.
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (Janeiro de 2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. (S. S. Media, Ed.) *Journal of Technology Transfer*, 83-91.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (Nov-Dec de 1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*.

- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, pp. 95-115.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). In: *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. R.D.: Irwin Inc.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing Business Research and Management: An introduction to Process and Method*. Londres: SAGE Publication.
- Rice, M. P. (2002). Co-production of Business Assistance in Business Incubators: an Exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 163-187.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Prentice Hall.
- SEBRAE. (2011). *O que é uma startup?* Fonte: www.sebrae.mg.com.br: <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>
- Serra, B., Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (jan./mar de 2011). Fundamental Factors for the Performance of Technology Based Incubators. (M. d. Campanario, Ed.) *RAI*, 8, pp. 222-248.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194.
- Thompson, A. A. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Tiago, L. (27 de junho de 2009). Portugal é o país onde mais empresas fecham. *Revista Digital de Justiça e Sociedade*.
- Triviños, A. N. (1994). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary change. *Manage*, 38(4), 8-30.
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. (I. C. (ICSB), Ed.) *International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings*, pp. 1-26.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Weinberg, T. (2010). Target [Fotografia] Acesso em 15 de Julho de 2014, disponível em <http://cdn.technipedia.com/wp-content/uploads/2010/05/target.jpg>
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1, pp. 62-68.
- Yang, Z., & Su, C. (2013). Understanding Asian business strategy: modeling institution-based-legitimacy-embedded efficiency. *Journal of Business Research*, 66, pp. 2369-2374.
- Zhang, J. (2009). The performance of university spin-offs: an exploratoru analysis using venture capital data. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 255-285.

ANEXOS

ANEXO 1. Correio eletrónico de apresentação do questionário

Caro(a) Sr(a). (.....),

O meu nome é Kellen Kalli e, no âmbito do meu mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e na condição de estagiária do IPN-Incubadora, encontro-me na fase de pesquisa sobre o tema: Estratégia em Empresas Incubadas.

Para tal e porque considero a sua opinião indispensável para alcançar resultados fidedignos, peço a sua contribuição para o preenchimento do questionário a seguir. Para aceder ao mesmo, basta seguir o link. (tempo previsto de preenchimento: 15 minutos)

É igualmente objectivo desta pesquisa, providenciar *feedback* à IPN-Incubadora sobre os serviços que prestam às empresas incubadas. Assim, e para validar a informação recebida torna-se imprescindível a participação de todas as empresas incubadas.

Estou a disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais, bem como para enviar os resultados da pesquisa sempre que solicitados.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Os meus melhores cumprimentos,
Kellen Kalli

ANEXO 2. Questionário utilizado

Questionário							
Informações Gerais							
Nome da incubadora que apoia a sua empresa:		<input type="text"/>					
Tempo de incubação (Em caso de diferentes tipos, somar os tempos em cada)		<input type="text"/>		(Física, Virtual ou Co-work)			
Localidade:		<input type="text"/>					
Número de empregados:		<input type="text"/>					
Início das actividades:		<input type="text"/>					
Sector de actividade:		<input type="text"/>				CAE <input type="text"/>	
Já recorreu junto à incubadora para:							
Plano de negócios		<input type="checkbox"/> (sim ou não)					
Formação		<input type="checkbox"/> (sim ou não)					
Consultoria em gestão		<input type="checkbox"/> (sim ou não)					
Outros:		Quais? <input type="text"/>					
Função que desempenha:		<input type="text"/>					
A Conceito de estratégia							
Para si, qual dos conceitos abaixo melhor define estratégia (Marque com um "x" apenas uma opção):							
Plano	Guia do curso de acções a serem tomadas no futuro, uma directriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.	<input type="checkbox"/>	Reformular esses textos				
Posição	Lugar de mercado ocupado pela organização no ambiente, sendo à força de mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente.	<input type="checkbox"/>					
Padrão	Padrão num conjunto de acções, consistência no comportamento organizacional.	<input type="checkbox"/>					
Perspectiva	O carácter da organização, uma regulação de todo o comportamento organizacional, a maneira da organização ver o mundo.	<input type="checkbox"/>	Colocar as divisões por pontos				
Truque	Uma acção com o intuito de despistar a concorrência, funcionando especificamente como um "estratagema" que visa enfraquecer ou derrubar oponentes	<input type="checkbox"/>					
B Incubação							
1	Esforços de monitorização e assistência (Relativamente à incubadora que apoia a sua empresa, avalie as afirmações numa escala de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo fortemente
	A gestão da incubadora dedica tempo suficiente para dar assistência à nossa empresa	1	2	3	4	5	6 7
	Há muita interacção entre gestão da incubadora e a nossa empresa	1	2	3	4	5	6 7
	O tempo de interacção entre a gestão da incubadora e a nossa empresa reduz a possibilidade de cometermos erros dispendiosos	1	2	3	4	5	6 7
	Os gestores da incubadora dispõem de tempo suficiente para trabalhar directamente com a nossa empresa	1	2	3	4	5	6 7
2	Qualidade dos esforços de assistência (Numa escala de concordância de 1 a 7, avalie a qualidade da assistência prestada pela incubadora)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo fortemente
	A incubadora disponibiliza assistência ao planeamento estratégico da nossa empresa	1	2	3	4	5	6 7
	A gestão da incubadora procura activamente maneiras de melhorar continuamente os serviços que nos presta	1	2	3	4	5	6 7
	A incubadora onde estamos instalados tem a disposição serviços administrativos para a nossa empresa	1	2	3	4	5	6 7
	A incubadora dá-nos aconselhamento relacionado com a nossa produção	1	2	3	4	5	6 7
	A incubadora dá-nos aconselhamento relacionado com as nossas operações	1	2	3	4	5	6 7
	A incubadora regularmente valida a qualidade de novos prestadores de serviços estratégicos	1	2	3	4	5	6 7
	A qualidade do serviço da incubadora é garantido por constantes revisões	1	2	3	4	5	6 7
	A incubadora disponibiliza assistência em análises de viabilidade	1	2	3	4	5	6 7
3	Utilização de recursos (Tendo presente os recursos que utiliza da incubadora, avalie as afirmações numa escala de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo fortemente
	A nossa empresa utiliza de forma elevada dos serviços administrativos oferecidos pela incubadora	1	2	3	4	5	6 7
	Quando somos apresentados a novos contactos pela incubadora, aproveitamos a oportunidade ao máximo	1	2	3	4	5	6 7
	A nossa empresa age de acordo com os conselhos recebidos pela gestão da incubadora	1	2	3	4	5	6 7
	A nossa empresa utiliza o aconselhamento obtido através da gestão da incubadora	1	2	3	4	5	6 7

4	Networking (Atendendo às redes de relacionamento criadas dentro da incubadora, avalie as afirmações numa escala de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	Aprendemos estratégias de sucesso junto a outras empresas incubadas	1	2	3	4	5	6	7
	A nossa empresa utiliza os conhecimentos adquiridos da interacção com outras empresas incubadas	1	2	3	4	5	6	7
	A nossa empresa aprende a utilizar o conhecimento de outras empresas incubadas	1	2	3	4	5	6	7
	A nossa empresa age de acordo com os conselhos recebidos de outras empresas incubadas	1	2	3	4	5	6	7
C Formulação de estratégias								
1	Planeamento estratégico (Numa escala de 1 a 7 avalie os aspectos relacionados com o planeamento estratégico de sua empresa)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	A organização utiliza missão/visão como guia das suas actividades	1	2	3	4	5	6	7
	A organização possui planos de longo prazo	1	2	3	4	5	6	7
	A organização possui objectivos anuais	1	2	3	4	5	6	7
	A organização tem uma missão/visão divulgadas	1	2	3	4	5	6	7
	A organização possui um momento formal para elaborar planos	1	2	3	4	5	6	7
2	Foco (Tendo em atenção as preocupações da gestão quando elabora estratégias, responda numa escala de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	A empresa evita afastar-se do planeado	1	2	3	4	5	6	7
	O plano é apenas um guia geral, podendo ser adaptado sempre que necessário	1	2	3	4	5	6	7
	O objectivo principal dos planos é serem cumpridos	1	2	3	4	5	6	7
	Todos os colaboradores podem sugerir novas formas de agir de maneira diferente do planeado	1	2	3	4	5	6	7
	A aprendizagem durante o processo de execução dos planos é mais importante do que o plano em si	1	2	3	4	5	6	7
3	Intenções da liderança (Sobre o pensamento que orienta a formulação das estratégias, indique o seu grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	As intenções dos líderes são divulgadas por toda a organização	1	2	3	4	5	6	7
	As intenções dos líderes são apenas linhas orientadoras das acções organizacionais	1	2	3	4	5	6	7
	O que os líderes desejam para a organização é declarado de forma explícita	1	2	3	4	5	6	7
	Os líderes têm uma ideia clara de onde querem chegar	1	2	3	4	5	6	7
	Muitas acções são tomadas sem a concepção prévia de um plano	1	2	3	4	5	6	7
4	Processo de concepção da estratégia (Numa escala de 1 a 7 avalie a concepção de estratégias da sua empresa)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	As estratégias são elaboradas em reuniões formais	1	2	3	4	5	6	7
	As estratégias de actuação da empresa surgem à medida que as circunstâncias ocorrem	1	2	3	4	5	6	7
	São feitas análises prévias para a elaboração da estratégia	1	2	3	4	5	6	7
	A maioria das estratégias da empresa surgem em conversas informais	1	2	3	4	5	6	7
	As estratégias surgem na execução das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
5	Formulação e implementação (Tendo em atenção a distância entre a formulação e implementação de estratégias, avalie as afirmações numa escala de nível de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	A maior parte das acções internas da empresa é precedida por um planeamento	1	2	3	4	5	6	7
	As ideias são formuladas ao mesmo tempo em que as acções estão a ser executadas	1	2	3	4	5	6	7
	A maior parte das estratégias surgem na execução das actividades	1	2	3	4	5	6	7
	Pensamento e acção andam quase sempre juntos	1	2	3	4	5	6	7
	É fundamental planear antes de agir	1	2	3	4	5	6	7
6	Ambiente empresarial (Tendo presente o ambiente que interage com a sua empresa, avalie as afirmações atendendo uma escala de concordância de 1 a 7)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	O mercado em que a empresa actua é previsível	1	2	3	4	5	6	7
	O ambiente em que a empresa actua pode ser controlado pelas suas acções	1	2	3	4	5	6	7
	O ambiente em que a empresa actua exerce pouca influência sobre ela	1	2	3	4	5	6	7
	A empresa é líder no(s) mercado(s) em que actua	1	2	3	4	5	6	7
	O ambiente em que a empresa actua é altamente competitivo	1	2	3	4	5	6	7
7	Adequação da estratégia ao plano (Numa escala de concordância de 1 a 7, avalie as afirmações relacionadas a adequação das estratégias executadas com os planos elaborados na sua empresa)	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Fracamente	Neutro	Concordo fracamente	Concordo	Concordo fortemente
	Cada trabalhador escolhe a melhor maneira de agir na execução do seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
	A estratégia sofre muitas alterações à medida que é implementada	1	2	3	4	5	6	7
	Os planos estratégicos podem sempre ser alterados quando estão a ser executados	1	2	3	4	5	6	7
	As acções costumam ocorrer como planeadas	1	2	3	4	5	6	7
	Há pouco distanciamento dos planos no dia-a-dia da organização	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3. Redução das variáveis: tabelas de frequência.

Anexo 3a. Esforços de Monitorização e Assistência

		Esforços de Monitorização e Assistência			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	3	2	3.8	3.8	7.7
	Discordo Pouco	2	3.8	3.8	11.5
	4	2	3.8	3.8	15.4
	4	2	3.8	3.8	19.2
	Não Concordo Nem Discordo	2	3.8	3.8	23.1
	4	2	3.8	3.8	26.9
	5	3	5.8	5.8	32.7
	5	1	1.9	1.9	34.6
	Concordo Pouco	9	17.3	17.3	51.9
	5	2	3.8	3.8	55.8
	6	3	5.8	5.8	61.5
	6	4	7.7	7.7	69.2
	Concordo Muito	10	19.2	19.2	88.5
	6	3	5.8	5.8	94.2
	7	1	1.9	1.9	96.2
	7	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Qualidade dos Esforços de Assistência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Muito	1	1.9	1.9	1.9
	2	1	1.9	1.9	3.8
	3	1	1.9	1.9	5.8
	3	1	1.9	1.9	7.7
	3	1	1.9	1.9	9.6
	3	1	1.9	1.9	11.5
	4	1	1.9	1.9	13.5
	4	1	1.9	1.9	15.4
	4	1	1.9	1.9	17.3
	Não Concordo Nem Discordo	1	1.9	1.9	19.2
	4	2	3.8	3.8	23.1
	4	2	3.8	3.8	26.9
	4	2	3.8	3.8	30.8
	5	5	9.6	9.6	40.4
	5	3	5.8	5.8	46.2
	5	1	1.9	1.9	48.1
	Concordo Pouco	3	5.8	5.8	53.8
	5	3	5.8	5.8	59.6
	5	4	7.7	7.7	67.3
	5	1	1.9	1.9	69.2
	6	2	3.8	3.8	73.1
	6	5	9.6	9.6	82.7
	6	2	3.8	3.8	86.5
	6	2	3.8	3.8	90.4
	Concordo Muito	4	7.7	7.7	98.1
	6	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3b. Utilização dos Recursos

		Utilização dos Recursos			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	3	2	3.8	3.8	5.8
	Discordo Pouco	1	1.9	1.9	7.7
	3	1	1.9	1.9	9.6
	4	1	1.9	1.9	11.5
	4	1	1.9	1.9	13.5
	Não Concordo Nem Discordo	3	5.8	5.8	19.2
	4	5	9.6	9.6	28.8
	5	4	7.7	7.7	36.5
	5	2	3.8	3.8	40.4
	Concordo Pouco	3	5.8	5.8	46.2
	5	5	9.6	9.6	55.8
	6	5	9.6	9.6	65.4
	6	8	15.4	15.4	80.8
	Concordo Muito	5	9.6	9.6	90.4
	6	3	5.8	5.8	96.2
	7	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3c. Networking

Networking					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.8	3.8	3.8
	2	1	1.9	1.9	5.8
	2	1	1.9	1.9	7.7
	2	4	7.7	7.7	15.4
	3	2	3.8	3.8	19.2
	3	1	1.9	1.9	21.2
	4	1	1.9	1.9	23.1
	4	6	11.5	11.5	34.6
	4	5	9.6	9.6	44.2
	5	1	1.9	1.9	46.2
	5	1	1.9	1.9	48.1
	5	11	21.2	21.2	69.2
	5	3	5.8	5.8	75.0
	6	3	5.8	5.8	80.8
	6	3	5.8	5.8	86.5
	6	1	1.9	1.9	88.5
	6	1	1.9	1.9	90.4
	7	2	3.8	3.8	94.2
	7	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3d. Planeamento Estratégico

		Planeamento Estratégico			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Pouco	1	1.9	1.9	1.9
	3	1	1.9	1.9	3.8
	4	1	1.9	1.9	5.8
	4	1	1.9	1.9	7.7
	Não Concordo Nem Discordo	3	5.8	5.8	13.5
	4	2	3.8	3.8	17.3
	4	1	1.9	1.9	19.2
	5	2	3.8	3.8	23.1
	5	3	5.8	5.8	28.8
	Concordo Pouco	2	3.8	3.8	32.7
	5	2	3.8	3.8	36.5
	5	2	3.8	3.8	40.4
	6	3	5.8	5.8	46.2
	6	8	15.4	15.4	61.5
	Concordo Muito	4	7.7	7.7	69.2
	6	6	11.5	11.5	80.8
	6	3	5.8	5.8	86.5
	7	3	5.8	5.8	92.3
	7	2	3.8	3.8	96.2
	Concordo Totalmente	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3e. Foco

		Foco			
		Frequenc		Cumulative	
		y	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	2	2	3.8	3.8	5.8
	3	2	3.8	3.8	9.6
	3	1	1.9	1.9	11.5
	Discordo Pouco	6	11.5	11.5	23.1
	3	6	11.5	11.5	34.6
	3	6	11.5	11.5	46.2
	4	13	25.0	25.0	71.2
	4	2	3.8	3.8	75.0
	Não Concordo Nem	4	7.7	7.7	82.7
	Discordo	6	11.5	11.5	94.2
	4	1	1.9	1.9	96.2
	5	1	1.9	1.9	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3f. Intenções da Liderança

Intenções da Liderança					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	1.9	1.9	1.9
	4	1	1.9	1.9	3.8
	Não Concordo Nem Discordo	3	5.8	5.8	9.6
	4	2	3.8	3.8	13.5
	4	3	5.8	5.8	19.2
	5	4	7.7	7.7	26.9
	5	7	13.5	13.5	40.4
	Concordo Pouco	2	3.8	3.8	44.2
	5	7	13.5	13.5	57.7
	5	8	15.4	15.4	73.1
	6	7	13.5	13.5	86.5
	6	2	3.8	3.8	90.4
	6	2	3.8	3.8	94.2
	6	1	1.9	1.9	96.2
	7	1	1.9	1.9	98.1
	Concordo Totalmente	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3g. Processo de Concepção de Estratégias

Processo de Concepção da Estratégia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	Discordo Pouco	1	1.9	1.9	3.8
	3	2	3.8	3.8	7.7
	3	3	5.8	5.8	13.5
	4	7	13.5	13.5	26.9
	4	6	11.5	11.5	38.5
	Não Concordo Nem Discordo	7	13.5	13.5	51.9
	4	3	5.8	5.8	57.7
	4	4	7.7	7.7	65.4
	5	2	3.8	3.8	69.2
	5	3	5.8	5.8	75.0
	Concordo Pouco	4	7.7	7.7	82.7
	5	3	5.8	5.8	88.5
	5	2	3.8	3.8	92.3
	6	1	1.9	1.9	94.2
	6	1	1.9	1.9	96.2
	Concordo Muito	1	1.9	1.9	98.1
	Concordo Totalmente	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3h. Formulação e Implementação

		Formulação e Implementação			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	3	2	3.8	3.8	5.8
	4	3	5.8	5.8	11.5
	4	1	1.9	1.9	13.5
	Não Concordo Nem Discordo	8	15.4	15.4	28.8
	4	7	13.5	13.5	42.3
	4	3	5.8	5.8	48.1
	5	5	9.6	9.6	57.7
	5	5	9.6	9.6	67.3
	Concordo Pouco	5	9.6	9.6	76.9
	5	2	3.8	3.8	80.8
	5	3	5.8	5.8	86.5
	6	4	7.7	7.7	94.2
	Concordo Muito	2	3.8	3.8	98.1
	Concordo Totalmente	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3i. Ambiente empresarial

Ambiente Empresarial					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	2	3.8	3.8	5.8
	Discordo Muito	3	5.8	5.8	11.5
	2	4	7.7	7.7	19.2
	2	5	9.6	9.6	28.8
	3	1	1.9	1.9	30.8
	Discordo Pouco	5	9.6	9.6	40.4
	3	2	3.8	3.8	44.2
	3	6	11.5	11.5	55.8
	4	3	5.8	5.8	61.5
	4	3	5.8	5.8	67.3
	Não Concordo Nem Discordo	6	11.5	11.5	78.8
	4	2	3.8	3.8	82.7
	4	1	1.9	1.9	84.6
	5	4	7.7	7.7	92.3
	5	3	5.8	5.8	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Anexo 3j. Adequação da estratégia ao plano

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	1	1.9	1.9	3.8
	3	3	5.8	5.8	9.6
	Discordo Pouco	1	1.9	1.9	11.5
	3	2	3.8	3.8	15.4
	3	6	11.5	11.5	26.9
	4	13	25.0	25.0	51.9
	4	2	3.8	3.8	55.8
	Não Concordo Nem Discordo	8	15.4	15.4	71.2
	4	3	5.8	5.8	76.9
	4	3	5.8	5.8	82.7
	5	1	1.9	1.9	84.6
	5	2	3.8	3.8	88.5
	Concordo Pouco	2	3.8	3.8	92.3
	5	1	1.9	1.9	94.2
	5	1	1.9	1.9	96.2
	6	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	