

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS SEGUNDO MITZBERG: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS

Roselis N. Mazzuchetti¹

Universidade Estadual do Paraná
profibibi01@gmail.com

Gelson Luiz Uecker²

Universidade Paranaense
gelson@unipar.br

Adriane D. Uecker³

Universidade Paranaense
aeucker@unipar.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as características empreendedoras em microempresas incubadas, tomando por base a definição de organização empreendedora de Mintzberg. A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, com meios de investigação empírico e bibliográfico, utilizando a técnica de investigação multicase e com análise dos dados de forma qualitativa. O ramo de atividade das empresas estudadas é a agroindústria. Verificou-se uma grande aproximação nas características da organização empreendedora de Mintzberg com as empresas estudadas, mas com algumas divergências, motivadas pela mudança de ambiente proporcionado a estas pelo parque tecnológico, local onde tais empresas se encontram incubadas.

Palavras chave: Empreendedorismo; Estratégia; Incubadoras.

INTRODUÇÃO

A economia mundial é movida grande parte por pequenas organizações jovens, caracterizadas de forma positiva pelo dinamismo e pela inovação. Quanto à gestão estratégica, estas jovens organizações são incluídas no contexto empreendedor. Nos estudos da Administração, hoje o que chamamos de organização empreendedora, há anos atrás não seria caracterizada como um modelo e sim uma organização sem gestão. Como este tipo de organização vem crescendo cada vez mais e sem procurar se equiparar aos moldes até então aceitáveis, juntamente com a evolução das pesquisas sobre a gestão das empresas, hoje ela é aceita como um molde de administração praticado e passível de ser estudado. Neste estudo, por exemplo, é analisado seu molde estratégico em pequenas organizações incubadas num parque tecnológico.

EMPREENDEDORISMO: A REVOLUÇÃO SILENCIOSA

O termo "empreendedor" surgiu na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII. Deriva do vocábulo *entrepreneur* que em francês significa empreendedor, empreiteiro, empresário, aquele se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e significativa. O termo surgiu para identificar indivíduos ousados que estimulavam o progresso econômico buscando novas e melhores formas de fazer as coisas. Um economista francês reconhecido por dar a tal expressão esse significado particular é Jean Baptiste Say que na virada do século XIX, empregou como esta terminologia no sentido em que o empreendedor move recursos econômicos de uma área de baixa para uma área de maior produtividade e grande retorno, no sentido de agregar valor.

¹ Pós doutora em Administração. Docente Universidade Estadual do Paraná- UNESPAR-CM/Pr/Brazil

² Mestre em Administração. Docente Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

³ Mestre em Engenharia da Produção. Docente Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

Drucker (2002) foca o empreendedorismo em identificação de oportunidades. Não vê os empreendedores causando mudanças, mas vê-os explorando as oportunidades que as mudanças criam, seja na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais, dentre outras. A noção de oportunidade veio para se tornar centro de muitas das definições atuais de empreendedorismo. É o modo como os teóricos em gestão da atualidade capturam as noções de Say. Ressalta que não somente a nova organização apoiada na visualização de oportunidades e criação de valores seria empreendedora. Afirma que o empreendedorismo não requer apenas a finalidade de lucro. Neste caso basta transpor o conceito de empreendedorismo para as organizações sem fins lucrativos.

As principais concepções sobre o empreendedorismo atual foram apresentadas por Schumpeter apud Fillion (1991, p. 7), que argumentava:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Para Souza Neto (2001, p. 2), a trajetória econômica do capitalismo é descrita como um “fluxo circular” cuja tendência é o equilíbrio. Sendo assim, o desenvolvimento econômico só ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Schumpeter (1997) conclui que o equilíbrio estacionário deve dar lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor. A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria schumpeteriana, envolve a capacidade de promoção do que se denominou “destruição criativa”, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país. Alguns espaços passíveis de inovação, considerados por Schumpeter (1997), foram: o produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o espaço da gestão organizacional. Portanto, o empreendedor tem a função de realizar novas combinações nos canais de produção, tendo como resultado a constituição de um novo empreendimento.

Como o ramo da economia se recusava aceitar modelos não quantificáveis para a análise do comportamento dos empreendedores, entram em cena os psicólogos e psicanalistas chamados de comportamentalistas. As contribuições iniciais aos estudos do comportamento do empreendedor foram de David C. McClelland, que estabelece uma relação entre o progresso econômico e a existência de uma cultura da “necessidade generalizada de realização” que ele definiu como “o desejo de fazer algo por fazê-lo, mais que com fins de poder, amor, reconhecimento ou se desejar, lucro” (McCLELLAND, 1961, p. 22). McClelland foi o pioneiro na capacitação para comportamentos mais empreendedores de adultos. A partir daí, o empreendedorismo torna-se disponível para todas as atividades humanas, como artes, esporte, música e outras. Mesmo assim, nos negócios a administração continua sendo o destaque pela capacitação que seus profissionais tem na área.

Souza Neto (2001, p. 3) ressalta um ponto em comum tratado pelos comportamentalistas: “a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor e este possui uma posição de centralidade no desenvolvimento das economias nacional”. Acrescenta nas características dos empreendedores a capacidade de reagir à mudanças, transformando-as em oportunidades, e fazer coisas diferentes, buscando a inovação em diversas esferas da sociedade. Fillion (1991) acrescenta outra característica importante: a ‘visão’. Ele a conceitua como uma projeção, uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, assim como uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo.

Dolabela (1999) apresenta o empreendedorismo como uma “revolução silenciosa que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”. Dornelas (2001) se refere a atualidade como um contexto propício ao surgimento de um número cada vez maior de empreendedores, dizendo serem eles os responsáveis pela eliminação de grande parte das barreiras comerciais e culturais, encurtamento de distâncias e a renovação de conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para a sociedade.

O EMPREENDEDORISMO E INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

Falar de empreendedorismo no Brasil como um movimento é destacar o resultado das incubadoras de empresas e ressaltar ações da Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. É o órgão que representa as entidades que desenvolvem programas de Incubadoras, Parques e Pólos ou Tecnópolis no Brasil, ambientes criados objetivando também o empreendedorismo, por meio da disponibilidade de recursos para colocar idéias em prática.

A missão da Anprotec é agregar e defender os interesses das entidades acima citadas, promovendo estes modelos como instrumentos para o desenvolvimento do país, objetivando a constante criação e fortalecimento de empresas de base tecnológica. Promove anualmente dois grandes eventos: Seminário Nacional sobre Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e o *Workshop* sobre Gerenciamento de Incubadoras.

Em relação às incubadoras, a Anprotec ressalta que “são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios”. A entidade caracteriza as incubadoras de empresas como um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Uma incubadora oferece assessoria na gestão técnica e empresarial, infraestrutura e serviços compartilhados como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, informática, entre outros. Constam como principais objetivos de uma Incubadora de Empresas a produção de empresas de sucesso e na criação de uma cultura empreendedora (ANPROTEC, 2014).

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA DE MINTZBERG

Segundo Mintzberg (2001), “a estrutura da organização empreendedora é freqüentemente muito simples”. A organização num modelo próprio, com pouco ou nenhum pessoal de staff, com uma divisão mal-definida e uma pequena hierarquia. Além disso, a informalidade prevalece, com pouco ou nenhum processo de planejamento ou treinamentos formais.

O poder é exercido de forma pessoal e não por normas e procedimentos formais, que, aliás, não é praticado por não permitirem a flexibilidade necessária para a ação do executivo principal, que dirige a empresa a sua maneira. A liderança pessoal prevalece pela sua personalidade ou por meio de intervenções diretas, que inibem ações políticas dentre da organização.

Pela pequena hierarquia administrativa, é comum verificar uma conversa entre o executivo principal e alguém do chão de fábrica, que discutem problemas. Isto acontece sem mesmo o responsável direto pelo setor ser avisado. Desta forma, verifica-se uma comunicação informal.

A criação da estratégia está sob responsabilidade do executivo principal da empresa, que a realiza voltado fortemente para as oportunidades de mercado. Assim verifica-se que as ações da empresa representam a visão e a personalidade do executivo principal. Da mesma forma acontece a tomada de decisão, muitas vezes flexível, mas com grande concentração no executivo principal.

O maior destaque da organização empreendedora é a forma empreendedora com que seu executivo principal lida com distúrbios e inovações. Em contrapartida, suas obrigações formais de chefe, disseminação de informações ou alocação de recursos internos recebe menos atenção.

Esta configuração empreendedora é permitida pelo contexto externo simples e dinâmico. Pela retenção da influência no líder e pelo dinamismo do ambiente, a estrutura precisa ser flexível e sem burocracias, a fim de atender às exigências de uma empresa competitiva.

Mintzberg (2001) acrescenta que um exemplo claro desta forma de atuar está nas organizações onde o líder é o proprietário, que muitas vezes formou sua própria organização, nos seus moldes, para fugir das burocracias de organizações onde trabalhava anteriormente. E para que isto continue assim, mantém suas organizações enxutas e flexíveis.

As firmas empreendedoras são geralmente jovens e agressivas. Buscam mercados arriscados não freqüentados por grandes burocracias. Apesar disso, não freqüentam mercados complexos, nos quais o executivo chefe não detém conhecimento para atuar. Isto possibilita a estas organizações uma estrutura simples, que possibilita então o controle rígido e a flexibilidade administrativa.

Os executivos principais são caracterizados por ações agressivas e visionárias, como também por ações cautelosas e em pequenos nichos de mercado. Assim como existem empreendedores agressivos e com visão para grandes mercados e em busca de grande desenvolvimento, outros possuem estratégias mais comuns, voltados à mercado locais, sem a necessidade de crescimento acentuado. Estes últimos são chamados de produtores locais, exemplificados pelo dono do restaurante da esquina, pelo padeiro ou dono do mercado do bairro.

A maioria das novas organizações apresenta a configuração empreendedora. Segundo Mintzberg (2001) “as firmas geralmente precisam de uma liderança personalizada para começar a atuar, para ter visão e para ter uma estratégia”. Acrescenta dizendo que a maioria das organizações de negócios, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, passam pela configuração empreendedora nos anos de sua formação.

As organizações empreendedoras são construídas muitas vezes em torno de necessidades e orientação pessoal do líder, com a contratação de pessoas leais a ele. O líder ganha poder pessoal sobre seus seguidores por meio de carisma, num culto de personalidade do líder. Coloca-se tanta importância neste tipo de liderança a ponto de sugerir que grandes organizações com problemas devam mudar sua forma, de burocrática para empreendedora, possibilitando uma reviravolta estratégica em prol de uma revitalização desta organização.

Ressaltando que a estratégia é formada a partir “cabeça do líder”, chegamos num ponto complexo de análise ao tratar da visão estratégica. Por seguir as questões pessoais do líder, esta visão não segue padrão e apresenta-se de forma personalizada em cada organização. Seguindo os dizeres de um velho ditado “dez cabeças, dez sentenças”, poderíamos criar um novo “dez organizações empreendedoras, dez visões estratégicas”. Esta visão, na forma de liderança, é uma força motriz que move a organização, onde as pessoas são estimuladas por palavras.

O PARQUE TECNOLÓGICO E AS EMPRESAS INCUBADAS

Numa perspectiva de fomento ao desenvolvimento da tecnologia, os pólos e parques tecnológicos são criados pela iniciativa pública e privada, no sentido de criar um ambiente favorável para tal. Os polos tecnológicos são constituídos na união de vários municípios que formam uma região com potencial em determinado segmento econômico. No caso do Paraná, especificamente na região oeste, foi criado um polo agroindustrial, respeitando as características agrícolas, sendo a agricultura a principal atividade econômica. Este polo desenvolve ações em conjunto em prol do desenvolvimento do setor. Uma das ações é a criação de parques tecnológicos. Estes parques são constituídos de recursos materiais, financeiros e humanos, todos focados no desenvolvimento tecnológico. Dentro destes são criadas incubadoras de empresas, objetivando criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresas de bases tecnológicas, que recebem benefícios e incentivos iniciais como forma de fortalecimento e capacitação para atuar externamente num futuro próximo e com competitividade o mercado.

O parque tecnológico estudado foi criado na década de 90 na forma de entidade com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, dotada de autonomia administrativa e financeira, regida por estatuto e pela legislação competente. Tem por objetivo fornecer soluções científicas e tecnológicas inovadoras e competitivas, que norteiem e impulsionem o desenvolvimento econômico e social da região oeste do Paraná. A entidade realiza pesquisas, projetos e programas em conjunto com empresas, universidades e/ou entidades de pesquisa e desenvolvimento; subsidia a elaboração e análise de planos de desenvolvimento regional; elabora, executa, coordena programas e promove atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa científica e tecnológica; promove cursos, simpósios, congressos e seminários que contribuam para a qualificação profissional e que subsidie projetos estratégicos de desenvolvimento e, apoia a novos empreendimentos, cuja estratégia competitiva fundamenta-se na inovação tecnológica.

Em relação este último objetivo, o parque tecnológico em estudo abriga uma incubadora de empresas, que se constitui num empreendimento que busca impulsionar o desenvolvimento tecnológico agroindustrial, fomentando o desenvolvimento de ações inovadoras e competitivas, por meio do surgimento de novas empresas ou processos que visem, acima de tudo, o progresso e o bem estar sócio-econômico da sociedade.

A missão da incubadora é “Incentivar e desenvolver tecnologicamente a região oeste do Paraná com o apoio à criação e a consolidação de empresas nascentes na área agroindustrial, focadas nas oportunidades de geração de tecnologias proporcionadas pelas instituições de ensino e pesquisa”.

A incubadora dispõe de mais de 1.400 metros quadrados de área construída para abrir as empresas residentes, sala de coordenação administrativa e financeira, refeitório e dormitório, além de sala de reuniões. Tem como entidades parceiras o Sebrae nacional e estadual, o IEL – Instituto Euvaldo Lodi, a prefeitura municipal e o governo do Estado do Paraná.

O tempo médio de incubação das empresas residentes é de dois anos e meio, tendo 4 empresas residentes, aqui denominadas de A, B, C e D, conforme segue:

Empresa “A”

Atuando no segmento de equipamentos agrícolas, especificamente em assessorias para colheitadeiras, tem como diretor o proprietário e fundador do empreendimento. Fundada em 1999, a empresa foi incubada por meio de projetos inovadores aceitos nos processos de seleção dos editais para ingresso de novas empresas.

Atua com 15 funcionários, dentre estes alguns familiares, a empresa trabalha apoiada por assessorias e consultorias, principalmente na área administrativa, proporcionada pelo parque tecnológico. O executivo principal considera estes trabalhos parcialmente utilizados, com muitos pontos que não se aplicam na prática da empresa. Afirma também que a empresa dispõe de um organograma, formulado por uma consultoria, mas que esse também não se aplica na empresa.

Não existe um manual de normas e procedimentos, assim como também não existe um manual sobre a realização das tarefas diárias. Segundo o empreendedor, estas tarefas são realizadas conforme a necessidade apresentada na empresa pela dinâmica de mercado. Acrescenta que o mercado muda muito e a necessidade de muitas mudanças na empresa é inevitável. Segundo ele, desta forma o planejamento fica prejudicado. Apesar de serem realizados planejamentos, assessorados por profissionais, na prática acabam não funcionando.

Sobre suas estratégias, o executivo principal faz menção a participação em feiras do setor agrícola como forma de divulgação dos seus produtos. Não houve a formulação de uma estratégia, sendo que atuação é baseada em alguns estudos que indicam onde agir.

O executivo principal se considera mais um empreendedor do que planejador, iniciando seu negócio com conhecimento da atividade a partir de serviços autônomos que exercia na área agrícola. Considera-se também mais conhecedor da atividade do que conhecedor de mercado. Com uma empresa enxuta e flexível, atua num mercado complexo com alta competitividade, dominado por grandes organizações. Indica sua preferência por mercados com possibilidade de grande crescimento ao invés de pequenos nichos.

O empreendedor considera seu crescimento rápido e que o modelo de gestão aplicado é próprio, baseado em moldes vistos em outras organizações.

Empresa “B”

Atua no segmento agroindustrial laboratorial, especificamente na área de aves. Tem como diretor o proprietário e fundador do empreendimento. A empresa realiza exames sorológicos, bacteriológicos, micológicos e histopatológicos, além de necropsias com avaliação patológicas e isolamento dos principais agentes bacterianos de doenças aviárias. Atua com 12 funcionários, parte deles são familiares.

A empresa conta com *staff* na forma de assessorias e consultorias, prestadas na área de gerenciamento de laboratórios, área administrativa e treinamentos. Todas foram conseguidas na forma de projetos via incubadora, sem a necessidade de desembolso por parte da empresa, que considera os trabalhos realizados totalmente aproveitáveis tendo sido realizados conforme necessidades verificadas pelo próprio empreendedor.

A empresa opera com manual de procedimentos, formulado a partir de modelos já aplicados e adaptado à realidade da empresa pelo empreendedor. Este manual é atualizado conforme acontecem as mudanças nos processos.

O planejamento é realizado pela organização, atendendo aos requisitos das empresas incubadas, tendo sido formulado por uma consultoria contratada, sendo utilizado parcialmente na gestão frente aos negócios. O empreendedor não se utiliza deste planejamento para definir suas ações, assim como também não se utilizam pesquisas formais sobre diagnósticos de oportunidades ou tendências de mercado. Suas ações são moldadas baseadas no seu conhecimento e intuição.

As informações dentro da empresa fluem de maneira informal. Apesar de existir um manual de procedimentos, este se aplica especificamente às questões técnicas. Informações gerais acontecem pessoalmente, levadas pelo empreendedor aos seus colaboradores.

Como empreendedor, o proprietário da organização estudada se considera um profissional com habilidades técnicas, não agressivo em termos de competitividade, que iniciou sua empresa pelo conhecimento técnico que tem e sua intuição positiva sobre o negócio. Esse conhecimento e habilidade foram adquiridos como funcionário de uma grande organização e se considera mais conhecedor da atividade do que do mercado.

A organização em estudo foi considerada enxuta e flexível e a preferência do empreendedor é pela atuação em mercados simples, composto por empresas pequenas que competem igualmente, assim como pequenos nichos de mercado que sustentam o porte da empresa.

A empresa teve um crescimento considerado pelo seu executivo principal como rápido, mas que poderia ser maior, dado à sua forma de gestão. A atuação da empresa segue um modelo próprio de gestão, desenvolvido pelo próprio empreendedor, baseado nos molde do setor.

Empresa “C”

Atuando no ramo de agroindústria, fertilizantes, organicamente corretos na forma granulada. Está no mercado desde 1979, mas como empresa incubada está há dois anos, buscando uma expansão na atuação no mercado por meio do desenvolvimento tecnológico.

Seu objetivo no mercado é oferecer um produto de qualidade e atender de forma responsável os produtores de culturas orgânicas convencionais, assim como atender todas as normais internacionais de qualidade exigida pelas certificadoras.

Atua com 6 funcionários, nenhum familiar, a empresa é apoiada por assessorias e consultorias, especificamente na área técnica de compostagem. Esses trabalhos são totalmente utilizados, uma vez que são requeridos com especificações de desenvolvimento.

A empresa em estudo possui uma hierarquia definida, apesar de estar estruturada de forma muito simples. Já com relação a manual de procedimentos, estes inexistem, sendo todas as tarefas orientadas pelo responsável pelo executivo principal. O planejamento também não se encontra formalizado, mas, segundo o próprio empreendedor, ele se encontra traçado na sua cabeça. Diz-se sabedor dos seus objetivos e metas para com o empreendimento.

As estratégias foram definidas seguindo os conhecimentos já obtidos com vários anos no mercado. O trabalho se resume na exposição em feiras e eventos, assim como visitas de vendedores aos consumidores alvo. Nenhum outro estudo para amparo das estratégias foi realizado, assim como também não foi formulada com a devida atenção a estratégia de ação.

Como empreendedor, o executivo principal se considera contido, planejador e não arrojado. Faz questão de ressaltar do perfil arrojado e audacioso do seu sócio, atualmente responsável por outras empresas. A empresa surgiu com o destaque dos produtos orgânicos como oportunidade de mercado e o ingresso do executivo principal neste ramo se deu pela necessidade de buscar outras fontes de renda, já que atua no funcionalismo público. Diz-se mais conhecedor da atividade do que conhecedor de mercado.

A organização em estudo trata-se de uma estrutura enxuta e flexível, que atua num mercado simples, composto por empresas pequenas que competem em igualdade de condições, mas que busca mercados com possibilidade de grande crescimento.

O executivo principal considera que a organização teve um crescimento lento, atuando num modelo próprio de gestão.

Empresa “D”

Atua no ramo de agroindústria, especificamente na área de sucos. A empresa está no mercado desde 2000. Opera com uma planta piloto de beneficiamento e envase de suco de guaraná e açaí. Conta atualmente com 6 funcionários, alguns familiares.

A empresa “D” recebe assessorias e consultorias, mas estes são parcialmente utilizados. Não apresenta uma hierarquia bem definida e segundo o executivo principal, “existe um líder que dita a regra do jogo”. Também não existe um manual de normas e procedimentos e as tarefas são distribuídas e orientadas verbalmente pelo empreendedor.

A empresa detém um planejamento estratégico, realizado por uma consultoria, sendo que este não utilizado pela organização, segundo o executivo principal, por não representar a prática da organização. Não houve um estudo das estratégias que a empresa estaria adotando e as ações são realizadas pela visão de mercado e pela intuição.

O empreendedor se considera audacioso, segundo ele, motivo de alguns tropeços no mercado. O ingresso na atividade aconteceu pelo conhecimento na atividade, adquirida exercendo a representação comercial de produtos do gênero. Diz-se mais conhecedor da atividade do que do mercado.

A organização em estudo é enxuta e flexível, atuando num mercado simples, composto por empresas pequenas que competem igualmente. Mas busca-se um mercado com grandes possibilidades de crescimento ao invés de pequenos nichos.

Segundo o empreendedor, o crescimento da empresa pode ser considerado lento e a atuação desta é num modelo próprio, baseado nas experiências adquiridas no mercado.

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA DE MINTZBERG X EMPRESAS INCUBADAS

Mintzberg caracteriza a organização empreendedora como uma empresa simples, que atua num modelo próprio, com pouco ou nenhum pessoal de *staff*. Isto se confirma nas empresas incubadas estudadas, com a gestão num modelo desenvolvido pelo próprio empreendedor e mesmo com o pessoal de *staff* colocado a disposição da empresa incubada, pelo parque tecnológico, estes não são requisitados e quando o pessoal de *staff* apresenta um trabalho para o desenvolvimento da empresa, a maioria são parcialmente utilizados e em um caso totalmente não utilizado.

A divisão mal definida, a pequena hierarquia, informalidade e o poder sendo exercido de forma pessoal definidos na organização empreendedora de Mintzberg também são encontrados facilmente nas empresas objeto deste estudo. Até mesmo nas organizações que possuem um organograma, verifica-se por observação, que o mesmo não é seguido, ocorrendo mudanças repentinas de funções, definida pelo empreendedor diretamente ao funcionário, sem dirigir primeiramente ao chefe do setor.

A organização empreendedora de Mintzberg também apresenta uma gestão com pouco ou nenhum planejamento, além de não ter normas e procedimentos formais a serem seguidos. As empresas estudadas são incubadas num parque tecnológico que oferece benefícios para o desenvolvimento das mesmas. Sendo assim, todas têm a disposição um planejamento estratégico e a formalização de um manual de procedimentos, que são desenvolvidos por uma consultoria, contratada pelo parque, sem custo para a empresa. Mesmo assim verificou-se que algumas empresas não realizam o planejamento oferecido e as que realizam acabam por não utilizá-lo ou utilizá-lo parcialmente. Verifica-se por observação que os empreendedores, conhecedores da atividade e não da gestão, sentem-se acuados na direção das suas empresas.

Mintzberg apresenta sua organização empreendedora, quanto à criação estratégica, um executivo principal voltado para oportunidades de mercado, baseado na visão do executivo, lidando de forma arrojada com distúrbios e inovações. Nas organizações estudadas verificou-se executivos voltados mais para a atividade. Todos estavam focados no desenvolvimento tecnológico da atividade. Dos executivos entrevistados, podemos classificar um como arrojado no comportamento frente à organização, um pouco arrojado e outros dois executivos com comportamentos normais frente às organizações. Independente do comportamento dos executivos, arrojados ou não, as estratégias partem das suas cabeças.

A caracterização de firmas jovens e agressivas, atuando em mercados não complexos, definido por Mintzberg é encontrada parcialmente nas empresas estudadas. São todas empresas jovens, mas nem todas são agressivas, conforme exposto anteriormente. Com relação a atuação no mercado, três estão em mercados simples e uma está num mercado complexo, dominado por grandes corporações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se neste estudo uma grande aproximação da definição dada por Mintzberg sobre organização empreendedora e as empresas incubadas estudadas. Alguns pontos convergentes encontrados no confronto entre ambas podem ser influenciados pelo ambiente do parque tecnológico, favorável ao desenvolvimento de pequenas organizações, servindo de proteção contra as grandes dificuldades do mercado. Isto pode estar causando uma certa acomodação nos empresários, que não veem a necessidade de serem arrojados e terem uma gestão de forma estratégica para competir no mercado.

Tais exemplos servem de modelo para novas incubadoras demonstrando a necessidade de implementar ações capazes de eliminar ou minimizar as barreiras impostas pelos próprios empreendedores ou pelo próprio pólo tecnológico, assim como, o planejamento e ações sejam implementados e acompanhadas analisando pontos positivos e negativos, fornecendo reparos e base para o desenvolvimento sustentável do empreendimento, principalmente após o término de incubação.

As incubadoras têm a missão de estear e acorçoar novos empreendedores e deve oferecer suporte à ideias inovadoras e sua transformação em empreendimentos com diferencial no mercado e de sucesso. Neste contexto, as universidades, podem auxiliar as incubadoras ou mesmo criar incubadoras, pois está apta a promover capacitação, por meio de suporte de gestão e orientações nas áreas essenciais da concepção e formação de novas empresas, o que reduz custos e riscos, ampliando as chances de um negócio bem-sucedido e contribui diretamente para o desenvolvimento social e regional. É uma prática importante a ser incorporada.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Incubadoras e Parques tecnológicos. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 12 fev 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultural, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, jul/set. 1991, p. 31: 63-71.

McCLELLAND, David C., **The achieving society**, Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961.

MINTZBERG, H. **O processo da Estratégia**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHUMPETER, J., **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova cultural, 1997.

SOUZA NETO, B. Genealogia e Especificidades acerca de um tipo de empreendedor popular: o artesão brasileiro. In: **Anais Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Londrina: Uem/Uel, 2001, p. 106-116.