

Impacto do planejamento estratégico em incubação de empresas - Um estudo de caso na ITfetep

Impact of strategic planning on incubating enterprises-A case study in ITfetep

Mauricio Seiji Cesar REZENDE 1; Osvalmir TSCHOEKE 2; Valder ZACARKIM 3; João Bosco da Mota ALVES 4; Clarissa Stefani TEIXEIRA 5; Marcelo MACEDO 6

Recibido: 13/06/16 • Aprobado: 18/07/2016

Conteúdo

1. Introdução
2. Fundamentação teórica
3. Procedimento metodológico
4. O planejamento estratégico realizado na incubadora
5. O impacto das ações do planejamento estratégico
6. Considerações finais

Referências

RESUMO:

Incubadoras de empresas são organizações que fornecem estrutura e apoio para empresas em sua fase inicial de formação, com o objetivo de aumentar a sua chance de sucesso. Os resultados de uma incubadora dependem da forma como essa organização é administrada e o seu sucesso ou fracasso tem consequências importantes para suas empresas incubadas, especialmente para as recém-criadas. (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002). Este artigo apresenta um estudo que investigou o impacto do planejamento estratégico para a ITFETEP – Incubadora Tecnológica de São Bento do Sul da Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa, no estado de Santa Catarina. O método utilizado pela pesquisa foi o estudo de caso único, detalhado na seção Procedimento Metodológico. A análise dos autores em relação aos resultados foi feita a partir de documentos selecionados da incubadora. Estas análises mostram por intermédio de indicadores quantitativos, que ações definidas no planejamento estratégico e posteriormente realizadas pelos colaboradores da incubadora tiveram um impacto positivo tanto para a incubadora quanto para suas empresas incubadas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; incubação de empresas; ITfetep.

ABSTRACT:

Business incubators are organizations that provide infrastructure and support for startup companies aiming to increase their chance of success. The results of a business incubator depend on the way it is managed and its success or failure has important consequences for the early-stage companies that are supported. (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002). This article presents a study that has investigated the impact of strategic planning on ITFETEP – Technological incubator of São Bento do Sul da Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa in Santa Catarina state. The research method adopted was a single case study, detailed in Methodological procedure section. The data collected for the research came mainly from the business incubators documents. These analysis shown, through quantitative indicators, that the actions defined during the strategic planning and later executed had a positive impact on the business incubator as well as on the start up companies that it hosts.

Keywords: Strategic planning; incubating enterprises; ITfetep.

1. Introdução

As incubadoras são organizações que apóiam empreendedores no desenvolvimento de suas ações, desde a criação da empresa até a maturidade. As incubadoras provêm infraestrutura, consultoria e

assessoria para as empresas incubadas e são consideradas um dos instrumentos mais efetivos para a criação de empreendimentos inovadores, baseados em serviços de alta qualidade e intensivos em conhecimento (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002).

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na ITfetep – Incubadora Tecnológica da Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa, localizada na cidade de São Bento do Sul, no estado de Santa Catarina. De acordo com seu *website*, a ITfetep se define como sendo:

um empreendimento que oferece apoio técnico através de assessorias em desenvolvimento de gestão e tecnologia para instalação de empresas de base tecnológica e inovadoras. Ambiente flexível e encorajador que oferece uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. O principal objetivo de uma incubadora de empresas está no apoio para a formação de empresas de sucesso e na criação de uma cultura empreendedora. (ITFETEP, 2015)

Ainda segundo seu *website*, a incubadora foi criada em 2006, na cidade de São Bento do Sul, no estado de Santa Catarina, a ITfetep tem como objetivos:

1. Aguçar o espírito empreendedor na região;
2. Incentivar novas áreas de negócios com agregação de tecnologia;
3. Diminuir o índice de mortalidade das empresas nascentes;
4. Melhorar a produtividade das empresas incubadas;
5. Captar recursos para empresas nascentes, por meio da participação em editais e outras formas de financiamento;
6. Incentivar a inovação tecnológica;
7. Gerar empregos na área de tecnológica.

No momento da realização do estudo, em 20015, a incubadora contava com 31 empresas de tecnologia em fase de incubação, tendo também 11 graduadas e outras 3 empresas em fase de pré-incubação.

O objetivo central desta pesquisa é avaliar o impacto das ações realizadas a partir do planejamento estratégico da incubadora, realizado em 2013, comparando indicadores quantitativos da incubadora e de suas incubadas antes e depois da realização destas ações. Os indicadores comparados; assim como o processo do planejamento estratégico em si, descrito nesse artigo; foram obtidos a partir de documentos fornecidos pela própria incubadora.

2. Fundamentação teórica

2.1. Incubadoras de empresas

As incubadoras de empresas, de uma maneira geral, oferecem infraestrutura física e condições estruturais para o surgimento e instalação de novas empresas. Elas oferecem também apoio administrativo, acompanhamento, orientação e capacitação para os novos empreendedores, proporcionando a aceleração e alavancagem de seus negócios.

De acordo com a Lei Catarinense de Inovação (lei nº 14.328, de 15 de janeiro de 2008, Art. 2º, Parágrafo XII) - uma Incubadora de Empresas é uma organização ou sistema que estimula e apoia a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras, por meio do provimento de infraestrutura básica compartilhada, da formação complementar do empreendedor e do suporte para alavancagem de negócios e recursos, visando facilitar os processos de inovação tecnológica e a competitividade; De acordo com OECD (2010), as incubadoras de empresas são organizações que auxiliam empreendimentos em estágio de desenvolvimento inicial, provendo espaço físico com instalações compartilhadas por diferentes empresas incubadas, e serviços de apoio como contabilidade e consultoria jurídica.

Uma incubadora de empresas pode influenciar de forma positiva o desenvolvimento e crescimento das empresas incubadas, promovendo visibilidade e credibilidade ao novo empreendimento e, conseqüentemente, acelerando o desenvolvimento da empresa. Uma incubadora de empresas pode

também afetar positivamente a vida e o desenvolvimento da comunidade em que se encontra em um período de médio e longo prazo.

2.2. Planejamento Estratégico

Segundo Mundstock (2008), o planejamento estratégico pode ser definido como sendo o esforço disciplinado que auxilia na tomada de decisões fundamentais, ajudando a organização a realizar um trabalho melhor, focando sua energia e garantindo que seus membros estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos.

Não obstante, o planejamento estratégico é um meio de formalizar o que será feito e como será feito, dando visibilidade e comunicando os propósitos a todos os envolvidos. Além de sua utilização, o apoio de gestores legitimados pela organização e também por ferramentas que lhes permitam obter informações é crucial para a eficácia do planejamento.

De acordo com Aaker (1998), quanto maior a amplitude das ações, impactos e propósitos, maior será a necessidade de formalização e detalhamento do plano. Corroborando com a necessidade de formalização do planejamento estratégico, Las Casas (2001), afirma que o planejamento pode ser formal ou informal, ambos surtem efeito, porém o formal gera maior esforço de reflexão estratégica pelos gestores, conseqüentemente demandando maior conhecimento de técnicas e ferramentas.

Mintzberg (1994), defende que a aplicação de estratégias deve ser parte racional e parte incremental como forma de se manter atualizado as mudanças que afetam a organização. Bonoma (1984), justifica a defesa de Mintzberg (1994) ao enfatizar que a estratégia só resulta em posição competitiva vantajosa quando é implementada com sucesso. Mundstock (2008) destaca que a estratégia é definida a partir das atividades de formulação e implementação. Ou seja, a partir da formulação e execução de um plano, se alcança os objetivos definidos para a organização.

Avançando nesta linha, Porter (1986) e Day (1994) corroboram quanto ao conceito de estratégia e enfatizam que seu objetivo final é a consolidação de um posicionamento vantajoso, sustentável e único para a organização.

Segundo Miles e Snow (1978), a estratégia adotada pelas empresas é constituída a partir de como a empresa se comporta frente as alterações no mercado. O autor elenca quatro tipos de comportamentos estratégicos das organizações: Prospectoras, defensivas, analíticas e reativas. E reforça que para que se tornem estáveis seu comportamento estratégico deve estar alinhado aos seus processos e estrutura.

Além de conhecer o comportamento estratégico da organização, é necessário também, como forma de manutenção da competitividade, entender o cenário atual em esfera política, econômica, social, cultural, tecnológica dentre outras. E com isso, compreender o ritmo de mudança do mercado deste a estagnação de uma tecnologia ou alteração nas leis que regem o capitalismo até a ascensão de outra.

Não obstante, as inúmeras incertezas e variáveis a serem acompanhadas pelas organizações são as principais demandas geradoras da necessidade do planejamento estratégico. Mundstock (2008) reforça esta afirmação:

Em virtude dessas mudanças e do grau de incerteza no ambiente competitivo, as empresas operam sob pressão crescente para produzir mais, melhor e mais rápido, usando menos recursos. Com isso, é cada vez maior o número de empresas que buscam meios de melhorar seu processo gerencial. (Mundstock, p. 15, 2008)

3. Procedimento metodológico

Em relação ao método, esta pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso único e pode ser descrita como sendo uma pesquisa de campo e exploratória que utiliza a análise de documentos como técnica de levantamento de dados.

O estudo de caso, de acordo com GIL (2010), trata-se de um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou algum outro tipo de unidade social. Visa conhecer em profundidade as razões e motivações, evidenciando a unidade estudada e sua identidade própria. Além disso, segundo GIL (2010), o pesquisador que conduz esse tipo de estudo não pretende intervir sobre o objeto, mas revelá-lo como o percebe.

Ao utilizar documentos da organização como técnica de levantamento de dados, a pesquisa pode ser considerada uma pesquisa de campo. De acordo como Lakatos e Marconi (2003), as pesquisas de campo se dividem em três tipos: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais. As pesquisas de campo quantitativo-descritivas, de acordo com as autoras, podem ser assim classificadas por “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

Quanto à abordagem, o presente estudo pode ser classificado como qualitativo, uma vez que utiliza realiza uma análise de documentos como parte principal da pesquisa realizada. De acordo Creswell (2010), o método qualitativo de pesquisa científica é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Minayo e Sanches (1993) corroboram com esta visão ao afirmar que “a abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.”.

Em relação à coleta de dados, foram utilizados documentos da organização estudada. Em relação ao critério de seleção, foram utilizados apenas documentos relacionados a planejamento estratégico da organização ou que apresentassem resultados decorrentes das ações realizadas a partir deste planejamento estratégico. Os documentos da ITfetep utilizados neste estudo foram:

1. Relatório de planejamento da incubadora ITfetep: Este documento descreve as atividades realizadas durante o planejamento estratégico e os resultados obtidos nesse trabalho;
2. Plano de Mercado: Material elaborado de acordo com as normas de certificação para o nível CERNE 1 - ANPROTEC, para auxiliar o empreendedor a definir as metas em relação ao mercado;
3. Gráficos de indicadores de desempenho das empresas incubadas: é o resultado das tabulações dos resultados obtidos através da aplicação de um questionário desenvolvido pela incubadora, atendendo aos critérios estabelecidos pela CERNE, onde são analisados 74 itens voltados a gestão e resultados anuais das empresas avaliadas em 05 grandes eixos: Empreendedor, Gestão, Mercado, Capital e Tecnologia. A partir da aplicação e resultado destes Indicadores de Desempenho das empresas incubadas são realizados planos de ações para capacitações e consultorias individuais e coletivas para as empresas incubadas para o próximo período.

Os passos realizados na pesquisa podem ser resumidos da seguinte forma:

1. Definição do tema e objetivo da pesquisa pelo pesquisadores;
2. Busca não sistemática e estudo de trabalhos científicos que foi documentado na seção a **Fundamentação Teórica** apresentada anteriormente. Este estudo foi útil para que os pesquisadores pudessem uniformizar seu conhecimento e aumentar sua familiaridade em relação aos principais conceitos abordados na pesquisa e também para esclarecer estes conceitos aos leitores do trabalho que não tiverem familiaridade com os temas;
3. Após esse estudo, conforme mencionado anteriormente, pesquisadores selecionaram documentos organizacionais da incubadora. Estes documentos foram utilizados intensamente para a escrita da seção que descreve como se deu o planejamento estratégico realizado na incubadora, assim como base para as análises realizadas no passo seguinte;
4. Após a coleta de dados, foi realizada uma descrição do processo utilizado durante o planejamento estratégico realizado na incubadora que é objeto deste estudo. Este processo foi documentado na próxima seção chamada **O planejamento estratégico realizado na incubadora;**
5. Finalmente, foi realizada a análise interpretativa dos dados coletados. A análise interpretativa é descrita por Creswell (2010) como sendo um processo de extração do sentido dos dados coletados através de textos ou imagens. A análise realizada foi na seção **O impacto das ações do planejamento estratégico.**

4. O planejamento estratégico realizado na incubadora

Em 2013 foi realizado o planejamento estratégico na incubadora ITfetep com o apoio de uma empresa de consultoria em administração. Segundo a documentação da incubadora, gerada durante a elaboração do seu planejamento estratégico, este teve como objetivos:

1. Alinhar, definir e formalizar os objetivos da incubadora ITfetep;
2. Identificar as fragilidades e fortalezas da incubadora;
3. Identificar a situação atual da incubadora;
4. Definir um plano de ações para a incubadora.

Após a definição dos objetivos do trabalho, foi discutida e, posteriormente, documentada a visão dos participantes em relação aos pilares que sustentam a incubadora ITFETEP. Este trabalho, realizado a através da técnica de pontuação e avaliação de gráfico no formato de radar, consolidou a visão do grupo de gestores em relação aos pontos de sustentação da incubadora e a definição de cada um destes pontos para o grupo.

O passo seguinte do planejamento estratégico foi a análise do grupo em relação aos campos de forças presente e futuro da organização. Os campos de forças foram analisados na forma de elementos que atuam, ou atuarão, a favor da incubadora e aqueles que atuam, ou atuarão, contra.

O modelo de negócios da incubadora foi, a seguir, definido pelos participantes no que diz respeito aos seguintes aspectos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos chave, atividades chave, principais parcerias e estrutura de custo.

A partir do modelo de negócios, os colaboradores da incubadora construíram um modelo de representação da proposta de valor da incubadora e, no passo seguinte, iniciaram um processo de geração de ideias e propostas que possam conduzir a organização até o futuro desejado.

As propostas foram agrupadas, documentadas e priorizadas pelos colaboradores participantes. A priorização das propostas foi realizada com base em uma matriz de decisão que considerou a viabilidade e a importância de cada proposta.

Finalmente, os colaboradores montaram um plano de ações, ou seja, um cronograma de execução das atividades propostas, identificando um responsável pela realização de cada uma das ações. As ações foram realizadas principalmente no ano de 2014 e as suas consequências foram analisadas pelos autores deste trabalho, as análises realizadas, com base na documentação da incubadora, são apresentadas na próxima seção.

5. O impacto das ações do planejamento estratégico

As ações planejadas pela incubadora ITfetep foram realizadas principalmente no ano de 2013 e 2014 e tiveram como objetivo o crescimento da incubadora e suas empresas. Nesse contexto, com o objetivo de comparar indicadores e demonstrar o impacto do planejamento estratégico na incubadora e em suas incubadas, os indicadores foram comparados entre os anos de 2013 e 2014.

Assim, indicadores pontuais, como o número de empregos diretos gerados pelas empresas incubadas ou a quantidade de empresas incubadas, foram comparados entre o final de 2013 e o final de 2014; enquanto indicadores que precisam ser colhidos durante um período de tempo, como o faturamento das empresas incubadas e a quantidade de projetos de incubação submetidos foram comparado entre os períodos de janeiro a dezembro de 2013 e 2014.

Uma das ações do planejamento estratégico foi a implantação e operacionalização do modelo do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne), que é uma plataforma de gestão de incubadoras que visa promover a melhoria dos resultados das incubadoras em diferentes setores de atuação. O Cerne determina boas práticas a serem adotadas nos principais processos da incubadora e essas práticas estão associados a quatro níveis de maturidade; cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua. (CERNE, 2015)

Dentro do escopo de implantação do modelo CERNE, a ITfetep capacitou e consultou para os incubados nas áreas de lideranças, gestão financeira, planejamento de marketing e vendas, etiqueta empresarial, formação de vendedores de tecnologias de informação e comunicação, modelagem de negócios, CANVAS e Gestão de Projetos, somando um total de 632 horas oferecidas em capacitouções.

O impacto positivo destas capacitações e consultorias pode ser sentido através do próprio questionário de avaliação do Cerne conforme a figura abaixo.

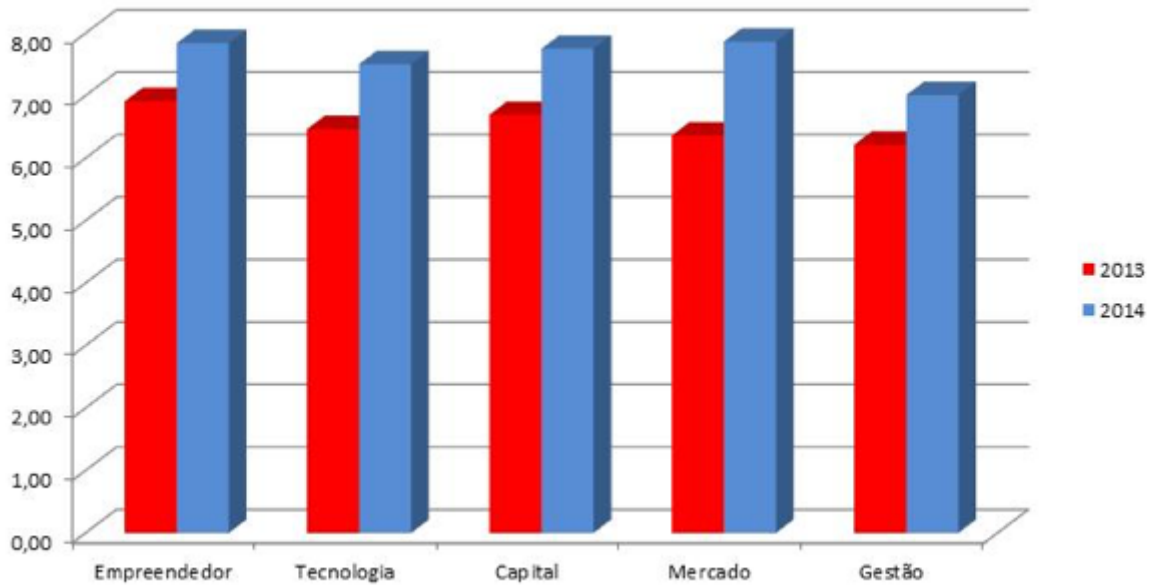


Figura 1 - Resultados das avaliações Cerne

Conforme mencionado anteriormente, as empresas incubadas foram avaliadas no final de 2013 e novamente ao final de 2014, após a realização das capacitações e consultorias. Os indicadores apresentados acima consideram a avaliação apenas das empresas incubadas ao final de 2013, tendo sido desconsideradas das avaliações as novas incubadas; este critério foi definido com o objetivo de evitar contaminação dos dados pela entrada de novas empresas incubadas em 2014.

Guiada pelo planejamento estratégico, a incubadora realizou também ações de promoção e divulgação comercial das empresas incubadas através da criação de eventos como o Café de negócios e o ENIT.

No Café de negócios, as empresas incubadas indicam empresas entre suas potenciais clientes para serem convidadas e, a partir disso, a incubadora realiza os convites de forma pessoal, organiza o local e a logística do evento. Durante o evento, as empresas incubadas, realizam apresentações de seus produtos e serviços. Através do Café de negócios, apenas em 2014 as incubadoras tiveram acesso a aproximadamente 160 empresas da sua região.

Além do café de negócios, a incubadora passou a realizar anualmente o Encontro de Negócios, Inovação e Tecnologia (ENIT). O ENIT é um evento gratuito, aberto ao público, que tem como alvo as comunidades empresarial e acadêmica da macro região Norte Catarinense e Sul do Estado do Paraná. Este evento de fomento à geração de negócios e rede de contatos empresarial, conta com a realização de encontros de negócios, palestras, oficinas e seminários voltados ao empreendedorismo inovador, desenvolvimento científico e tecnológico empresarial. O ENIT também conta com uma feira de produtos e serviços tecnológicos das empresas *start ups* de base tecnológica, incubadas na ITfetep e feira tecnológica para que as universidades e entidades científicas e tecnológicas, parceiras da incubadora, possam apresentar seus principais projetos. Este evento promove o encontro da academia e indústria e fortalece as redes de contato das empresas incubadas e potenciais empreendedores da região.

Também como forma de alavancar comercialmente as empresas incubadas, a FETEP, mantenedora da ITfetep, buscou seu credenciamento junto ao SEBRAE SC para poder prestar serviços de consultoria tecnológica no Programa SEBRAETEC. A partir deste credenciamento, a FETEP passou a participar de concorrências de tomadas de preços realizadas pelo SEBRAE e, quando é vencedora, o serviço de consultoria tecnológica é realizado via a contratação de empresas incubadas na ITfetep. Esta ação criou oportunidades de negócio para as empresas incubadas na ITfetep, que passaram a prestar serviços tecnológicos para outras empresas no Estado de Santa Catarina.

Essas ações tiveram impacto direto no crescimento das empresas incubadas como mostram os indicadores de faturamento anual e número de empregos diretos apresentados na figura abaixo.

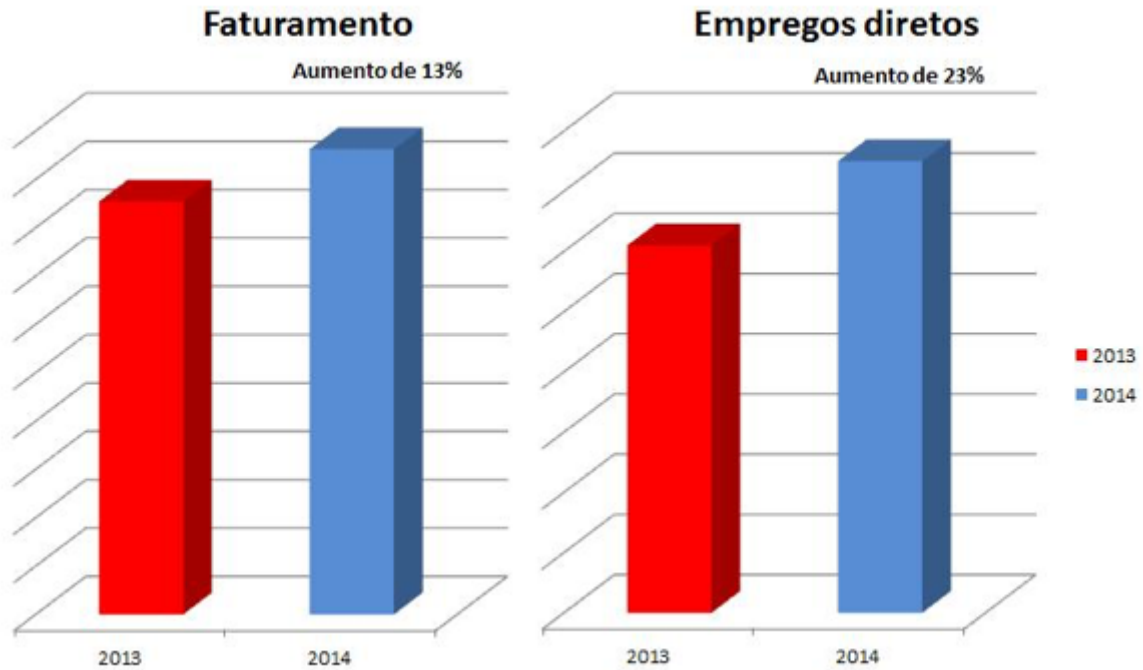


Figura 2 - Indicadores de desempenho das empresas incubadas

Outra ação definida e priorizada no planejamento estratégico foi a visita sistemática a universidades e escolas técnicas para apresentação de palestras de sensibilização ao empreendedorismo e divulgação da incubadora e das empresas incubadas. No período de 2014, mais de dois mil alunos foram alcançados por meio destas apresentações, dando maior visibilidade e reconhecimento ao trabalho e às oportunidades oferecidas pela ITfetep aos potenciais empreendedores.

A incubadora também estabeleceu uma parceria com a Associação Empresarial de São Bento do Sul (ACISBS) para o compartilhamento de serviços de assessoria de imprensa. A partir desta parceria, a incubadora passou a produzir matérias jornalísticas periódicas, proporcionando uma maior aproximação da incubadora com a imprensa regional e divulgando de forma mais ampla as atividades, eventos e ações realizados pela incubadora.

Outra ação importante, realizada a partir do planejamento estratégico, foi a adoção de uma política de lançamento e ampla e publicação de “editais de Chamada” de novos empreendimentos. Estes editais tiveram ampla divulgação através de matérias na imprensa, distribuição de material impresso nas universidades e escolas técnicas da região e através de marketing digital nas redes sociais.

O impacto destas ações na incubadora pode ser observado através dos dois principais indicadores acompanhados pela organização: o número de empresas incubadas e a quantidade de projetos de incubação submetidos.

Em relação ao número de empresas incubadas, ao final de 2013, antes da realização das principais ações definidas no planejamento estratégico, a incubadora contava com 19 empresas incubadas. Ao final de 2014, após a realização destas ações, este número cresceu para 31 empresas.

O indicador de quantidade de projetos de incubação submetidos para avaliação também cresceu. No período de janeiro e dezembro de 2013, foram submetidos 8 projetos de incubação, enquanto, neste mesmo período, foram submetidos 19 projetos em 2014. Estes números são apresentados no gráfico abaixo.

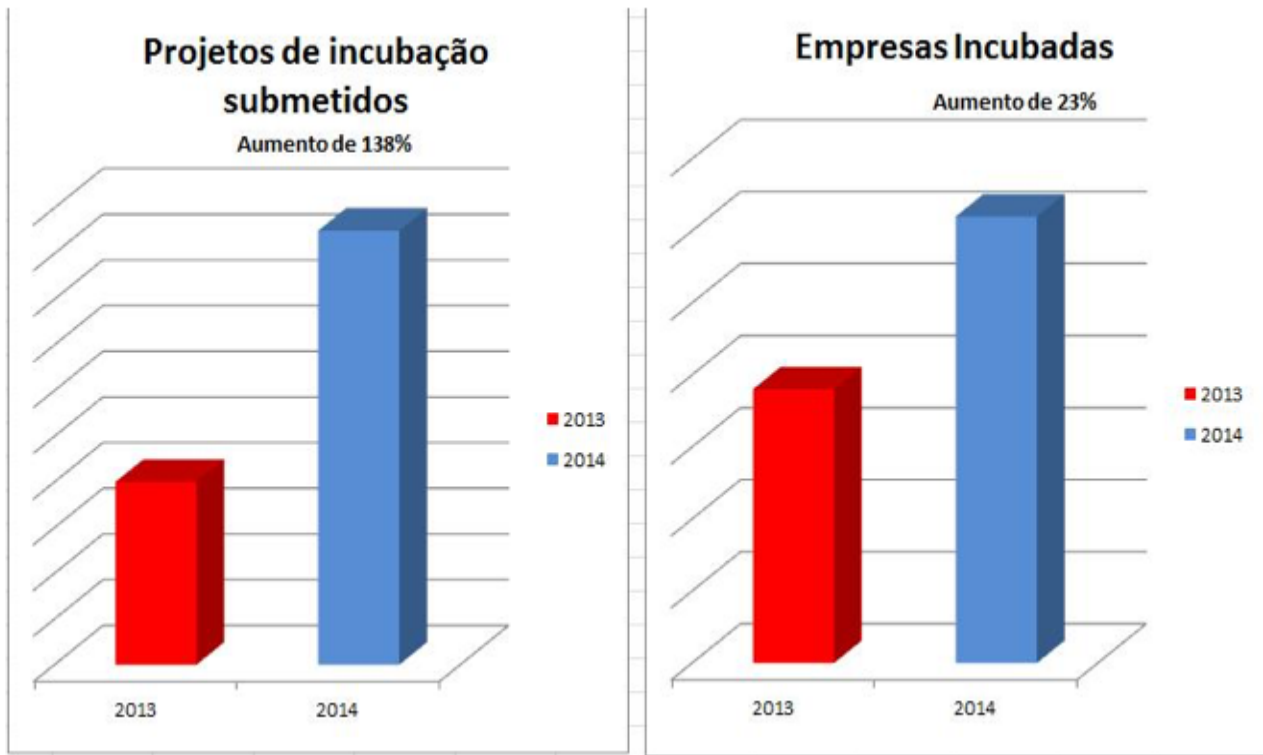


Figura 3 - Indicadores de desempenho das empresas incubadas

6. Considerações finais

De acordo com (Teixeira et al, 2015), o processo de planejamento estratégico permite que os colaboradores da organização repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Além disso, segundo os autores, as organizações necessitam ter planejamento adequado para atingir seus objetivos.

A presente pesquisa teve como objetivo principal mostrar o impacto do planejamento estratégico na incubadora ITfetep. Os dados coletados na Incubadora Tecnológica de São Bento do Sul indicam que o planejamento estratégico e a execução das ações nele planejadas tiveram um impacto positivo, resultando no crescimento da organização estudada; assim como um importante papel na aceleração do desenvolvimento comercial, tecnológico e na geração de capital das suas empresas incubadas.

Referências

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategies work. Harvard Business Review, Boston, 62: 69-76, 1984.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2002). Benchmarking of Business Incubators, European Commission Enterprise Directorate General, Brussels. ITfetep. Disponível em <http://www.itfetep.org.br/sobre/> Acesso em: 02/09/2015
- CERNE - Um modelo de gestão para incubadora de empresas. Disponível em <http://anprotec.org.br/cerne/> Acesso em: 02/09/2015
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAY, George S. The Capabilities os Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, 58: 37-52. October 1994.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, A. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.
- MINAYO Maria Cecilia de S.; SANCHES, Odécio. O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade? Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239- 248, jul.-set.

1993.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill Book, 1978.

MUNDSTOCK, Patrícia. 2008. Relação entre planejamento estratégico e desempenho Superior 2008. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

OECD - Technology Incubators (2010) - OECD. Disponível em <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48136826.pdf> Acesso em: 02/09/2015

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Revista Eletrônica Científica da FAESB. Ano 2, v.1, n.1. p. 1-15. 2015.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

-
1. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Email: mauricio.seiji@gmail.com
 2. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
 3. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
 4. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
 5. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
 6. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
-

Revista Espacios. ISSN 0798 1015

Vol. 37 (Nº 32) Año 2016

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]