

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VÍTOR VALADAR MIRANDA

**ANÁLISE DO APOIO OFERECIDO PARA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO DA INCUBEM**

São Luís
2015

VÍTOR VALADAR MIRANDA

**ANÁLISE DO APOIO OFERECIDO PARA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO DA INCUBEM**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Da Rosa Martins.

São Luís
2015

Miranda, Vitor Valadar.

Análise do apoio oferecido para incubação de empresas: um estudo de caso da INCUBEM / Vitor Valadar Miranda. — São Luís, 2015.

96 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2015.

1. Empreendedorismo. 2. Incubadora de empresa. 3. INCUBEM. I. Título.

CDU 005.342

VÍTOR VALADAR MIRANDA

**ANÁLISE DO APOIO OFERECIDO PARA INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO DA INCUBEM**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir Da Rosa Martins (Orientador)

Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador(a)

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador(a)

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a minha mãe, que foi uma pessoa fundamental para a concretização desse curso e seu esforço foi fundamental para o meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por absolutamente tudo que Ele me proporcionou e por tudo que fez para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha mãe, exemplo de persistência e dedicação, pelo apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador, Ademir Martins, por me dar a confiança para continuar, à coordenadora do curso de Administração e professora Vilma Heluy e aos professores Amanda Aboud e Tadeu Rezende.

Aos meus amigos, por estarem comigo nesse trajeto cheio de dificuldades: Thiago Henrique, Suely Rocha, Rogeane Lopes, Christyanne Almeida, Carla Nogueira e Lucimar Machado

Aos amigos da minha vida, que sempre me ajudaram e me incentivaram com gestos e palavras: Nádia Xavier, Camila Castro e Marcos Aranha.

E a todos os amigos e familiares, que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização deste ideal.

O Senhor é meu pastor, nada me faltará.

(Salmo 23: 1)

RESUMO

O Empreendedorismo proporciona relevantes benefícios econômicos para a sociedade. Entretanto, empreender é uma atividade cheia de desafios e dificuldades, e muitos dos que se dispõem a praticá-la simplesmente desconhecem esse fato. Por essa razão, tentou-se desenvolver métodos e ferramentas que buscassem não apenas facilitar, mas também educar e apoiar o empreendedor. Dentre essas ferramentas estão as incubadoras de empresas, atualmente, bastante disseminadas em vários países do mundo, inclusive no Brasil, que se tornaram um relevante instrumento pela sua forma de atuação. No Maranhão, a INCUBEM é uma representante desse modelo de fomento ao empreendedorismo. O principal objetivo deste trabalho é, além de entender o funcionamento da INCUBEM, analisar sob a ótica dos dois principais agentes envolvidos – a coordenação da INCUBEM e as empresas incubadas – o apoio oferecido pela incubadora às empresas, através de seus serviços. Este é um trabalho classificado quanto aos fins como pesquisa exploratória e descritiva; os meios utilizados foram pesquisas documentais, bibliográficas e estudo de caso; na coleta de dados foram utilizados questionário e entrevista; e a análise desses dados foi qualitativa. Os resultados mostraram que, apesar das dificuldades encontradas pela incubadora, ela consegue cumprir seu papel como fomentadora do empreendedorismo.

Palavras-chaves: Empreendedorismo; incubadora de empresas; INCUBEM.

RESUMEN

Emprendimiento ofrece importantes beneficios económicos para la sociedad. Sin embargo, esa es una actividad llena de desafíos y dificultades, y muchos de los que están dispuestos a practicarlo son simplemente no conocen este hecho. Por lo tanto, se han tratado de desarrollar métodos y herramientas que no sólo buscan facilitar sino también educar y apoyar al emprendedor. Entre estas herramientas están las incubadoras de empresas actualmente bastante extendidas en muchos países, entre ellos Brasil, que se han convertido en una herramienta importante para la forma en que opera. En Maranhão, la INCUBEM es un representante para fomentar el modelo de la iniciativa empresarial. El objetivo principal de este trabajo es, además de comprender el funcionamiento de la INCUBEM, analizar desde la perspectiva de los dos actores principales involucrados – la coordinación de la INCUBEM y las empresas incubadas – apoyo ofrecido por la incubadora de empresas a través de sus servicios. Esto es un trabajo clasificado para fines tales como la investigación exploratoria y descriptiva; los medios utilizados fueron la investigación, la literatura y el caso de estudio documental; en la recolección de datos se utilizó el cuestionario y la entrevista; y el análisis de estos datos fue cuali-cuantitativa. Los resultados mostraron que, a pesar de las dificultades encontradas por la incubadora, puede cumplir su papel como fomentadora de la iniciativa empresarial.

Palabras-llaves: Emprendimiento; incubadora de empresas; INCUBEM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Setores de atuação das incubadoras brasileiras (2011)	48
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Enquadramento das empresas.....	60
Gráfico 2 - Surgimento da ideia do negócio	61
Gráfico 3 - Quantidade de produtos/serviços oferecidos pelas empresas	62
Gráfico 4 - Empregos gerados pelas empresas	62
Gráfico 5 - Tempo de participação das empresas no projeto	63
Gráfico 6 - Instalações físicas oferecidas pela INCUBEM.....	64
Gráfico 7 - Capacitação oferecida pela INCUBEM.....	64
Gráfico 8 - Localização da INCUBEM	65
Gráfico 9 - Melhorias percebidas após entrarem na INCUBEM	65
Gráfico 10 - Avaliação quanto ao número de clientes	66
Gráfico 11 - Contribuição da INCUBEM para captação de clientes	67
Gráfico 12 - Contribuição da INCUBEM para acesso a financiamento	67
Gráfico 13 - Contribuição das instituições parceiras	68
Gráfico 14 - Auto avaliação da empresa quanto a sua evolução	69
Gráfico 15 - Condições oferecidas pela INCUBEM	69
Gráfico 16 - Nível de satisfação com a INCUBEM	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos empreendedores.....	24
Quadro 2 - Mitos e realidades sobre o perfil do empreendedor.	26
Quadro 3 - Gerente e empreendedor: atividades	28
Quadro 4 - Incubadoras nacionais em números.....	46
Quadro 5 - Tipos de incubadoras de empresas	47
Quadro 6 - Serviços que incubadoras oferecem	49
Quadro 7 - Status de incubação.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRIPI – Associação Brasileira dos Inventores e da Propriedade Industrial

ANP – Agência Nacional de Petróleo

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DEMI – Departamento de Empreendedorismo e Inovação

EPP – Empresa de Pequeno Porte

EUA – Estados Unidos das Américas

FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão

FIEMA – Federação das Indústrias do Estado do Maranhão

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IEBT – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

IFMA – Instituto Federal do Maranhão

INCUBEM – Incubadora de Empresa de Base Tecnológica do Maranhão

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

ME – Micro Empresa

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequenas Empresas

PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas

PME – Pequena e Média Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIGproj – Sistema de Informação e Gestão de Projetos

UE – União Europeia

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	EMPREENDEDORISMO	18
2.1	Definições	18
2.2	O empreendedor	23
2.3	Inovação	29
2.4	Processo empreendedor	32
2.4.1	Identificando oportunidades	34
2.4.2	Plano de negócios	36
2.4.3	Captar os recursos necessários	38
2.4.4	Gerenciar a Empresa	40
3.	INCUBADORA DE EMPRESAS	42
3.1	Definições	43
3.2	Histórico	44
3.3	Características	46
3.3.1	Tipos	47
3.3.2	Serviços oferecidos	48
3.3.3	Status de incubação	49
3.4	Elementos de uma incubadora de sucesso	50
4.	METODOLOGIA	54
4.1	Tipo de Pesquisa	54
4.2	Coleta de Dados	55
4.3	Análise de Dados	56
5.	ESTUDO DE CASO	57
5.1	Características	57
5.1.1	Processo de seleção	58
5.1.2	Direitos das empresas	58
5.2	Projeto INCUBEM	59
5.3	Análise dos dados do questionário	60
5.4	Análise do discurso do coordenador da INCUBEM	71
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICES	81

ANEXOS	85
---------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, já há algum tempo, vem sendo considerado elemento de fundamental importância para o desenvolvimento da economia dos Estados. Criar um negócio pode ser lucrativo e favorecer a todos, direta e/ou indiretamente, gerando emprego e renda, além de impostos para o Estado, sendo compreensível, assim, o grande foco dado ao tema hoje.

No entanto, abrir um novo empreendimento é algo complexo e trabalhoso; propor-se ao desafio de desenvolver um novo produto ou serviço, aprimorá-lo e pô-lo à disposição do mercado é algo que demanda tempo, dinheiro e vários outros recursos. Por isso, nem todos conseguem o sucesso almejado, seja por falta de planejamento, de conhecimento ou de ambos. Mesmo assim, muitos se dispõem a enfrentar esse desafio, chamado empreender, alguns por motivações pessoais, outros por necessidade financeira.

É, contudo, importante entender que, diferente do pensamento comum, o empreendedorismo vai além da ideia de simplesmente abrir uma empresa e colocar objetos a venda. Alguns dos muitos desafios que o empreendedor tem que enfrentar são: identificar uma oportunidade de negócio, testar sua viabilidade, planejar todo seu funcionamento e obter recursos para abrir esse negócio.

Fazer tudo isso sem conhecimento e habilidade, o que ocorre com frequência, torna todo o processo ainda mais complicado. Por isso, não é raro, no Brasil, as empresas fecharem as portas ainda nos primeiros anos de vida.

Para amenizar, ou mesmo extinguir, o impacto de fatores que ocasionam a morte de novos negócios e criar uma fonte de fomento ao empreendedorismo, surgiu, nos EUA há algumas décadas atrás, as incubadoras de empresas. Essas estruturas foram feitas para dar suporte e oferecer serviços básicos e indispensáveis a qualquer forma de negócio, de uma maneira que as empresas possam ali se desenvolver e amadurecer apropriadamente, aumentando suas chances de sobrevivência em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

No Brasil, essa ferramenta já é bastante difundida e ainda há grande possibilidade de expansão desse método pelo grande nível de atividade empreendedora que existe no país.

No entanto, o Maranhão ainda é uma exceção, principalmente quando comparado a outros estados que possuem relevante quantidade desse mecanismo de apoio ao empreendedorismo.

Pensando em mudar essa situação, foi criada a Incubadora de Empresas de Base tecnológica do Maranhão (INCUBEM), a primeira incubadora do estado que trabalha com empresas voltadas para a área de inovação e tecnologia.

A INCUBEM é resultado de várias parcerias, de instituições públicas e privadas, dentre elas a UFMA e o SEBRAE, e possui um trabalho importante na disseminação da cultura empreendedora dentro da Universidade e do Estado.

Nesse sentido, este trabalho tem como foco mostrar como a incubadora atua no papel de apoiar às empresas participantes; de que forma esse serviço de incubação de empresas é percebido pelos dois principais envolvidos no processo – a coordenação da INCUBEM e as empresas nela incubadas; e comparar esses dois pontos de vista na busca de uma resposta para a seguinte questão: *a incubadora vem cumprindo seu papel na assistência e consolidação das empresas incubadas?*

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o apoio oferecido pela incubadora as empresas incubadas, através da comparação das perspectivas dos principais agentes envolvidos no processo.

Seus objetivos específicos são:

- a) Caracterizar teoricamente empreendedorismo e incubadora de empresas;
- b) Mostrar o funcionamento da INCUBEM e seu desenvolvimento até o momento atual;
- c) Medir a satisfação e a percepção das empresas incubadas com relação aos serviços recebidos da INCUBEM;
- d) Identificar a visão do coordenador sobre a INCUBEM e sobre o suporte oferecido as empresas incubadas.

Este trabalho é composto 6 (seis) capítulos, sendo este primeiro, desenvolvido até aqui, como uma parte introdutória ao tema a ser abordado. Os Capítulos 2 e 3 apresentam a elementos conceituais mais aprofundados, tomando como base referências bibliográficas sobre os assuntos abordados – empreendedorismo e incubação de empresas.

Logo depois o Capítulo 4 apresenta os processos metodológicos que direcionam este trabalho, estes foram classificados quanto aos fins e quanto aos meios. No Capítulo 5 encontra-se a apresentação dos resultados obtidos através dos instrumentos de pesquisa utilizados; e, por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2. EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico sobre empreendedorismo, que forneceu o embasamento para a realização deste trabalho.

2.1 Definições

Falar sobre um tema tão relevante e tão diretamente ligado às ideias tratadas no curso de Administração foi um dos motivos que incentivaram a realização deste trabalho.

Para os leigos, pensar em empreendedorismo é, basicamente, pensar em uma pessoa que tem um negócio. Um pensamento bastante simples para um conceito que está em alta hoje e que não pode ser subestimado a esse ponto.

Por isso, entender o termo empreendedorismo é importante. Segundo Baron e Shane (2007, p. 6) “definições são sempre traiçoeiras, e para uma área nova como empreendedorismo, a tarefa é ainda mais complexa”. Farah *et al* (2008, p. 1) complementa dizendo que “não há consenso entre estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição de empreendedor”. Em função disso, é mais apropriado fazer uma comparação entre as várias definições já formuladas por diferentes autores.

Uma definição considerada como sendo de crescente aceitação é a de Shane e Venkataraman (2000 apud BARON; SHANE, 2007, p. 6, grifo do autor):

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos.

Outra definição, dada por Baron e Shane (2007, p. 7), fala sobre a essência do empreendedorismo:

Em essência, o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova. A nova aplicação comercial pode assumir diferentes formas, mas simplesmente inventar uma nova tecnologia, produto ou serviço ou gerar uma nova ideia não é

suficiente por si só. Muitas invenções nunca resultam em produtos reais pelo simples motivo de não oferecerem benefícios comerciais [...] não podendo, assim, servir de base para uma nova empresa lucrativa.

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 75) dizem que “o empreendedorismo é uma forma de pensar, raciocinar e agir obcecada pela oportunidade, com abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objetivo de criação e captura de valor”.

Já em outra obra, Dornelas (2008, p. 22) dá outra definição ao dizer que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Apesar da popularização inglesa do termo, a raiz histórica do empreendedorismo é a palavra francesa “*entrepreneur*” que designava aquele que incentivava brigas, no século 12. Depois passou a denominar o indivíduo que criava e conduzia projetos, no final do século 18. Nesse período, Cantillon atribuiu ao empreendedorismo o sentido atual: de pessoas que identificam oportunidades de negócios e assumem os riscos dessa atividade (DOLABELA, 1999).

No entanto, apesar do termo ter seu significado atual moldado no século 18, Marco Polo pode ser usado como o primeiro exemplo dessa definição. Conhecido por tentar estabelecer uma rota comercial para o oriente, ele assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste, assumindo os riscos do negócio de uma forma mais ativa (DORNELAS, 2008).

Já no século XX, período de grandes mudanças em curtos espaços de tempo, Dornelas (2008, p. 5) afirma que foi criada “a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas”. Segundo o autor, elas eram resultado de:

Algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias (DORNELAS, 2008, p. 5).

E são dessas invenções, que movimentam pessoas e geram inovações, que surgem os novos negócios e tornam os visionários empreendedores que contribuem “para o crescimento econômico da sociedade com a criação de novas

empresas que podem gerar novas tecnologias, produtos, serviços e empregos” (ENGELMAN, 2011, p. 804), formar um empreendimento gera renda tanto para quem teve a ideia (empreendedor), quanto para quem ajudou a pô-la em prática (empregados) e para o próprio estado (em forma de impostos), torna compreensível o grau de atenção atualmente dada pelo mundo ao assunto.

Segundo Farah *et al* (2008, p. 1):

Existe um crescente interesse nacional e internacional em estudar temas voltados ao empreendedorismo, uma vez que a geração de negócios está diretamente ligada à prosperidade das nações, e a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo qual se podem gerar mais riquezas.

Por ser, evidentemente, “motor” para a economia de uma nação, a maior atenção dada ao tema também é fundamental para apoiar os aspirantes e os novos empreendedores, conforme ilustram Engelman, Fracasso e Brasil (2011, p. 804) “empresas no início de sua trajetória enfrentam diversas dificuldades como a falta de capital, o desconhecimento do mercado, a demanda inconstante e a inexperiência do empreendedor para administrar o negócio”.

Por isso, para eles:

Deixar o esforço empreendedor desenvolver-se a partir de uma dinâmica natural do mercado pode ser insuficiente, sendo importante criar um ambiente, como as incubadoras empresariais, que favoreça a elaboração de projetos tecnológicos e que aumente suas chances de sucesso. (ENGELMAN; FRACASSO; BRASIL, 2011, p. 804).

Esse tipo de suporte é fundamental também pelo fato de que nem toda forma de empreendedorismo é resultante da identificação de oportunidades. Há muitos casos em que necessidades financeiras e a falta de emprego levam as pessoas a se lançarem como empreendedoras.

É o que indica o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uma pesquisa de âmbito mundial, realizada desde 1999 pela Babson College em conjunto com a London Business School. Essa pesquisa tem como foco o indivíduo empreendedor e considera empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo negócio (GEM, 2012).

Desse estudo, originam-se dois entendimentos diferentes a respeito de empreendedorismo: um é de que o empreendedorismo surge como fruto da

identificação de uma oportunidade de negócio onde o empreendedor se planeja previamente ao criar um negócio e visa a geração de lucros, empregos e riquezas; o segundo entendimento é de que existe o empreendedorismo que surge da necessidade, em que a pessoa se lança como empreendedora por estar desempregada e por não ter outra opção de renda, esse tipo de negócio costuma ser informal, sem planejamento e tende a fracassar. Outro diferencial importante entre as duas formas de empreendedorismo é que a primeira contribui diretamente com o desenvolvimento econômico, enquanto a segunda, ao contrário, agrava índices nacionais de mortalidade das empresas (DORNELAS, 2008).

Os resultados desse estudo têm mostrado que a atividade empreendedora, por necessidade, é mais facilmente encontrada em países em desenvolvimento, como no caso do Brasil (DORNELAS, 2008).

Situação bem diferente da que ocorre nos países desenvolvidos que já realizaram verdadeiras revoluções empreendedoras, como no caso dos Estados Unidos da América (EUA), que é exemplo para executivos, educadores e elaboradores de políticas no mundo todo (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Além dos EUA, existe também a União Europeia (UE), que estabeleceu metas claras, desde o ano 2000, para alavancar o empreendedorismo dentro dos países do bloco e se tornar a maior economia competitiva do mundo até 2010 (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010). As metas elaboradas estabeleciam que os países deveriam:

- Incrementar mentes empreendedoras;
- Encorajar mais pessoas a se tornarem empreendedoras;
- Adequar os empreendedores para o crescimento e a competitividade;
- Melhorar o fluxo das finanças;
- Criar uma estrutura regulatória e administrativa mais amigável ao empreendedorismo.

Esses objetivos foram incrementados depois, com algumas recomendações para estimular empreendedorismo escolar (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010):

- Incluir empreendedorismo no currículo nacional (ou regional) em todos os níveis da educação formal (da escola primária até a universidade), seja como um aspecto horizontal ou como um tópico específico.
- Treinar e motivar os professores para se envolverem na educação empreendedora.
- Promover a aplicação de programas baseados no “aprendizado prático”, através de projetos, empresas virtuais e miniempresas.
- Envolver empreendedores e empresas locais no projeto e na administração de cursos e atividades ligados ao empreendedorismo.
- Aumentar o ensino do empreendedorismo no ensino superior fora de cursos econômicos e administrativos, especificamente em universidades científicas e técnicas, e dar ênfase no estabelecimento de empresas no currículo de estudos empresariais em universidades.

O esforço aplicado por esses países para o desenvolvimento do empreendedorismo de oportunidade acaba tendo um resultado direto nas suas economias. Henderson (2002 apud GASPAR, 2008, p. 74) complementa dizendo que, além do fato das nações com maior atividade empreendedora terem um crescimento do PIB mais elevado, o empreendedorismo desenvolvido por elas é responsável por um terço da diferença de crescimento entre os países.

A comprovação da relação direta entre a ação de políticas públicas para educação empreendedora e o incentivo ao empreendedorismo de “qualidade”, ou seja, aquele resultante da identificação de oportunidades de negócios com potencial lucrativo, no impacto das economias desses países é um forte exemplo a ser seguido.

Segundo Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), no Brasil, algumas iniciativas estão se intensificando e se estabelecendo como referência, e são elas:

- O ensino do empreendedorismo no nível universitário já é fato e em grande parte dos cursos de graduação há pelo menos uma disciplina dedicada ao tema.
- Os programas de incubação de empresas apoiados pelo SEBRAE e ANPROTEC estão em estágio maduro de desenvolvimento, sendo uma

importante iniciativa desenvolvimento local e regional e da promoção de transferência de tecnologia das universidades e centros de pesquisa para os empreendimentos inovadores.

- O papel do Sebrae como importante agente de promoção do empreendedorismo, através da sua capilaridade e presença em várias regiões do país, tem possibilitado a empreendedores iniciantes ter acesso a informação e conhecer como se controle e administra o pequeno negócio.
- O aumento do número de publicações destinadas ao tema empreendedorismo tem sido considerável nos últimos anos. A publicação desta obra, adaptada para a realidade brasileira, é um exemplo de como o empreendedorismo no país está se desenvolvendo e de como empreendedores, professores, estudantes e pesquisadores estão interessados no tema.

No entanto, apesar do que já foi feito, para Dornelas (2008), ainda faltam políticas voltadas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, que auxiliem o movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não governamentais, que estão cumprindo com o seu papel.

2.2 O empreendedor

Chiavenato (2008, p. 3) define o perfil de um empreendedor como uma “pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Considerados heróis populares por gerarem empregos e fomentarem o crescimento econômico, este não pode ser visto apenas como provedor de produtos ou serviços para o mercado, mas como pessoa capaz de “fazer as coisas acontecerem”, de transformar ideias em realidade, não apenas para benefício próprio, mas também da comunidade (CHIAVENATO, 2008).

O empreendedor, para Dolabela (1999, p. 68), “é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter”.

Julien (2010, p. 109) afirma que empreendedores “buscam a independência [...], mas necessitam sistematicamente do meio no qual agem para terem ideias, recursos para o desenvolvimento de organizações e novas informações para prosseguir com os projetos”.

Schumpeter (1984, p.35 apud FARAH *et al*, 2008, p. 2) amplia esse conceito ao dizer que:

O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos eficientes e mais caros.

O Quadro 1 mostra como muitos acadêmicos, em ordem cronológica, buscaram incessantemente definir características atribuídas a empreendedores:

Quadro 1 - Características dos empreendedores

DATA	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Comportamento de risco.
1917	Weber	Fonte de autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação; iniciativa.
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade.
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal.
1961	McClelland	Assumir riscos; necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição; desejo de independência, responsabilidade,
1964	Pickle	Dinamismo/mental; relações humanas; capacidade de comunicação; conhecimento técnico.
1971	Palmer	Medição de risco
1971	Hornaday About	Necessidade de realização; autonomia; agressão; poder;
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	<i>Locus</i> interno de poder.
1982	Casson	Risco; inovação; poder; autoridade.
1985	Gartner	Mudança e ambiguidade.
1987	Begley e Boyd	Assumir riscos; tolerância a ambiguidade.
1988	Caird	Dinamismo
1998	Roper	Poder e autoridade
2000	Thomas e Mueller	Risco; poder; <i>locus</i> interno de controle; inovação.
2001	Lee e Tsang	<i>Locus</i> interno de controle.

Fonte: Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 44)

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) e Dolabela (1999) ressaltam que estudos que buscam entender empreendedores demonstram que há inúmeras

maneiras de análise do comportamento humano em seu processo de geração de riquezas e realização pessoal, o que, conseqüentemente, reflete no estudo sobre o empreendedorismo.

No entanto, as pesquisas não apoiam um modelo psicológico de empreendedorismo único, o que existe é um consenso entre cientistas comportamentais, capitalistas de risco, investidores e empreendedores em dizer que o possível sucesso de um novo negócio depende muito do talento e do comportamento do empreendedor líder e de sua equipe (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Mas, o que caracteriza o ímpeto empreendedor? A vontade para empreender? Na busca de uma resposta, Chiavenato (2008) elaborou três aspectos básicos que identificam o espírito empreendedor, a saber:

- a) **A necessidade de realização:** segundo Chiavenato (2008), as pessoas apresentam diferentes níveis de realização e as pessoas que tem uma forte necessidade de realização tendem a atribuir a si responsabilidade por tarefas para atingirem um padrão de excelência. Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) e Chiavenato (2008), destacam os estudos de McClelland, que mostram uma relação bem estabelecida entre essa necessidade de realização e a atividade empreendedora. Empreendedores demonstram alta necessidade de realização quando comparados às pessoas em geral. Além disso, possuem internamente um forte impulso para alcançarem objetivos desafiadores.
- b) **Disposição para assumir risco:** Chiavenato (2008) destaca que o empreendedor assume diferentes riscos quando inicia um negócio, esses riscos são: financeiros – decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos e carreiras; familiares – ao envolver a família no negócio; e psicológicos – pela possibilidade de fracassar. No entanto, para Farah *et al* (2008), apesar dessa disposição para assumir riscos e enfrentar desafios ser uma qualidade, é importante que eles sejam calculados, e não tratados como uma aventura sem planejamento. Portanto, devem ser avaliados e mantidos sob controle.

c) **Autoconfiança:** segundo Farah *et al* (2008), a confiança na própria capacidade de superar dificuldades, seja qual for o nível dela, é uma qualidade que leva muitos empresários de sucesso a trocarem empregos estáveis pelo risco de abrir o próprio negócio, em busca de independência e autonomia, contra o controle de outros. Para Chiavenato (2008, p. 9), “quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínios sobre os problemas que enfrenta”.

Atualmente, existe uma enorme variedade de negócios e tipos de empreendedor. Novas pesquisas são feitas no sentido de identificar esses diferentes perfis, visto que eles se diferem em suas habilidades, na busca de oportunidades, na motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco (CHIAVENATO, 2008).

No entanto, ainda é comum existirem alguns mitos referentes ao perfil de um empreendedor de sucesso. O Quadro 2 mostra alguns dos mitos populares que persistem mesmo em um período de fácil acesso a informação.

Para Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 63), em parte, isso ocorre porque “embora as generalidades possam se aplicar a certos tipos de empreendedores e a situações específicas, a grande variedade de fundadores tende a desafiar a generalização”.

Quadro 2 - Mitos e realidades sobre o perfil do empreendedor.

MITO	REALIDADE
Empreendedores são natos, nascem para o sucesso.	<ul style="list-style-type: none"> • Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos. • A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.
Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomam riscos calculados. • Evitam riscos desnecessários. • Compartilham o risco com outros. • Dividem o risco em “partes menores”.
Empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • São ótimos líderes. • Criam times/equipes. • Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

Fonte: adaptado de Dornelas (2008, p. 19)

Com relação ao mito de que empreendedores nascem prontos, a verdade é que, segundo Farah *et al* (2008), pesquisas nessa área mostram que a reunião dos elementos necessários para um empreendedor de sucesso como o *know-how* tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais é consequência do processo de aprendizado que faz com que o indivíduo desenvolva essas aptidões. Degen (1989 apud FARAH *et al*, 2008, p. 5) complementa essa ideia ao dizer que:

Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras. Ela é orientada pela observação incansável de outros negócios, associação de ideias, sucessos e fracassos.

O fato é que já foram desenvolvidos métodos de treinamento para que essas características possam ser estimuladas, ou seja, existe a possibilidade de se moldar um comportamento de forma a se obter um melhor desempenho a frente de um negócio (FARAH *et al*, 2008).

São inúmeros os cursos e treinamentos que buscam ajudar pessoas que queiram se aperfeiçoar e ter um rendimento melhor com relação ao seu empreendimento. O SEBRAE oferece uma enorme variedade de cursos e treinamentos online gratuitos para os que buscam estar sempre se aprimorando (FARAH *et al*, 2008).

Com relação ao mito de que empreendedores são pessoas que assumem riscos altíssimos, sugerindo um comportamento inconsequente, Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), afirmam que empreendedores não são como aventureiros que vão atrás de riscos desnecessários, mas também não fogem dos riscos inevitáveis.

O último mito, que trata empreendedores como “lobos solitários” que não trabalham em equipe, se trata do estereótipo menos adequado atribuído ao empreendedor de sucesso. Pois, ao contrário, segundo Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 41):

Empreendedores eficazes são líderes motivados internamente, com muita energia, com uma tolerância a ambiguidade, um olho aguçado para minimizar riscos, e uma paixão pela descoberta e pela inovação. Esses líderes criam ou identificam e seguem oportunidades organizando os diversos recursos necessários para desenvolver novos mercados e enfrentar a inevitável concorrência.

Liderança, para Farah *et al* (2008, p. 7), é “a capacidade de definir e orientar a realização de tarefas, de combinar métodos e procedimentos práticos e de conduzir pessoas para alcançar objetivos almejados”. Contudo, a capacidade de um empreendedor líder vai além, para Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 53). Segundo os autores, ele consegue “transformar em heróis as pessoas que eles atraem para a empresa ao lhes darem responsabilidade e compartilharem o crédito pelas realizações”.

O empreendedor líder consegue dialogar com interesses conflitantes de clientes, fornecedores, credores, sócios e pessoas de dentro da empresa, de forma a tornar-se um mediador em vez de um ditador (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Quadro 3 - Gerente e empreendedor: atividades

GERENTE	EMPREENDEDOR
Tenta otimizar os recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos; depois, localiza os recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apoia-se na autoimagem geradora de visão e inovação; busca adquirir <i>know-how</i> e <i>know-who</i> .
A chave é se adaptar às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Trabalho centrado em processos que se apoiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.	Centrado na evolução individual.
Trabalha no desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas em princípios que possam se transformar em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas; sabe que uma oportunidade é única, um caso diferente de outros, e que deve, portanto, ser tratado de forma específica.
Voltado à aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e da área de própria especialização.	Voltado à aquisição de <i>know-how</i> para definir contextos que levem à ocupação do mercado.

Fonte: Dolabela (1999, p. 119).

Pelo quadro 3 se nota que um empreendedor também não pode ser confundido com um administrador. Empreendedores possuem elementos pessoais

que, somados a aspectos sociológicos e ambientais, vão além das características de um administrador (DORNELAS, 2008). “As diferenças são tão grandes que justificam a separação dos objetos de estudo das duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor” (DOLABELA, 1999, p. 119).

2.3 Inovação

A palavra inovação vem do latim *innovatio*, que significa ideia, método ou objeto que se diferencia totalmente dos padrões atuais (CHIAVENATO, 2011). Para Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) o espírito inovador é a essência do processo empreendedor.

Para Bernardi (2010), a afirmação que Drucker faz em seu livro *The discipline of innovation*, de que a inovação é a atividade central e função específica do empreendedor, pode até causar estranheza dentro da racionalidade habitual, pelo fato do termo ser abstrato e depender de elementos como criatividade, inspiração e intuição, mas, quando esses conceitos são aplicados no ambiente organizacional, se pode ver como ele pode assumir diferentes significados.

Chiavenato (2011, p. 546) afirma que inovação pode ser:

- a) Um novo produto ou serviço diferente;
- b) Um novo método ou processo de trabalho;
- c) Um novo modelo de negócio;
- d) Uma nova solução;
- e) Uma cultura empreendedora e criadora;
- f) Um novo modelo de administração.

Existem três tipos diferentes de inovação definidos por Chiavenato (2011):

- a) **Inovação evolucionária**: tem por característica melhorar e aperfeiçoar gradativamente a tecnologia ou produtos de maneira incremental e contínua;
- b) **Inovação revolucionária**: é a inovação que rompe paradigmas e cria novas e diferentes expectativas, caracterizando-se por trazer rápidas e

profundas mudanças nas tecnologias ou produtos atuais, rompendo o *status quo* e rapidamente tornando velho aquilo que é novo, abrindo novas fronteiras, trazendo novas soluções e novos negócios;

- c) **Inovação disruptiva**: começa com uma tecnologia ou produto mais barato e com desempenho inferior para preencher um espaço de mercado que as atuais organizações líderes não estão dispostas a ocupar ou que não atendem, gradativamente, então, melhoram e aperfeiçoam, acabando por deslocar aquelas líderes. Estas, em geral, não têm interesse em baixar seus atuais níveis de qualidade (e suas atuais margens de lucro) para produzir tecnologias ou produtos mais baratos. Por não conseguir entender as tendências do mercado, elas perdem a liderança, abrindo espaço para novos iniciantes concorrentes que depois passarão a ameaçá-las.

Apesar das palavras inovação, invenção e criatividade estarem relacionadas, e muitas vezes serem colocadas como sinônimos, existem diferenças específicas que as distinguem. Julien (2010) classifica-as da seguinte forma:

- a) Criatividade: é a busca de novas ideias que deverão ser em seguida verificadas e desenvolvidas;
- b) Invenção: implica em novidade, apoiada em teorias, princípios, estando na maior parte das vezes ligada a laboratórios;
- c) Inovação: é nova *como resultado*, tanto em seu uso como em sua aplicação, embora, a mais das vezes esteja combinada ao que é já conhecido.

Para Chiavenato (2011), a fonte de inovação está nas empresas e na forma como são geridas, pois é daí que elas vão ter em seus produtos/serviços, métodos e processos elementos inovadores. Por isso, para o autor, é fundamental que a organização invista em seus recursos humanos, porque são as pessoas que possuem criatividade e imaginação para o desenvolvimento do novo.

Bernardi (2010, p. 114), complementa esta afirmação dizendo que:

Pude constatar por experiência muitas soluções e inovações, pequenas, óbvias (depois da ideia) e simples, vinda de pessoas de todos os níveis da empresa. Não se entende como tais ideias ficaram adormecidas por tantos anos, com tantos técnicos e pessoas capacitadas na empresa; daí a ênfase nas pessoas, na cultura e no ambiente, não por modismo, mas por convicção.

Segundo Julien (2010), a inovação ocorre pela aprendizagem do empreendedor através da apropriação e transformação de diferentes ideias internas ou externas a empresa. Ela raramente é isolada, porque acontece como resultado de uma sequência de vários e pequenos fatores que ocorrem em uma organização.

É importante que a empresa que busca a inovação proporcione para seus colaboradores, chamados de capital humano, um ambiente adequado para a manifestação da criatividade, onde as pessoas sintam-se a vontade para produzir um trabalho de resultado satisfatório com foco em soluções e inovações.

Bernardi (2010) afirma que a capacidade criativa e inovadora das pessoas está relacionada a:

- a) Habilidade a fatos, dados, tendências e a problemas;
- b) Flexibilidade para questionar o tradicional e as ideias pré-concebidas;
- c) Fluência de pensamento e habilidade de relacionar, associar e idealizar;
- d) Originalidade.

Pelo fato das grandes corporações terem capacidade e dinheiro para investirem em pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias, a impressão que se tem é que a inovação surge como resultado do que é feito apenas por essas organizações, o que, segundo Chiavenato (2008), é um erro, pois muitas inovações ocorrem em pequenas empresas.

Outro fato relevante é que “a atividade inovadora tende a diminuir à medida que o nível de concentração em um setor aumenta, o que confirma a importância da inovação das pequenas empresas” (CHIAVENATO, 2008, p. 49).

Segundo Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), pesquisas feitas nos Estados Unidos, nas décadas de 80 e 90, surpreenderam muitos com a constatação de que, desde a Segunda Guerra Mundial, as pequenas empresas eram responsáveis por metade de todas as inovações naquele país. Esses são dados

relevantes como instrumentos de análise vindos de uma nação com a maior economia do mundo.

Bernardi (2010) afirma que a PME que consegue organizar um ambiente de modo a tirar proveito de fatores como simplicidade, proximidade e foco na objetividade aumenta sua competitividade, pois a dimensão de inovação nela tende a se elevar.

No entanto, apesar do processo de inovação estar nas empresas, é necessário que ele seja fortalecido por outros fatores como: educação superior, pesquisa industrial, além de agências de fomento e programas governamentais. Além disso, é necessária uma combinação entre setores públicos e privados de modo a dar maior sustentabilidade para o surgimento da inovação (BAÊTA, 1999).

Um bom exemplo dessa parceria entre o público e o privado na busca por estimular a inovação e o empreendedorismo é a criação de incubadoras de empresas com foco no desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica no Brasil. Elas têm sido instrumentos capazes de promover a inovação através da criação de empresas de tecnologia avançada (BAÊTA, 1999).

2.4 Processo empreendedor

Depois de analisar características e conceitos de empreendedorismo, o perfil de um empreendedor e a inovação, é importante observar o empreendedorismo como um processo formado por diferentes etapas que se compõem.

Há um crescente consenso na área quanto à utilidade e correção de se enxergar o empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas (BARON; SHANE, 2007, p. 12).

Dornelas (2008) destaca fatores que influenciam no processo empreendedor. Segundo ele, a decisão de criar uma empresa ocorre devido a fatores ambientais, sociais, pessoais ou a um somatório de todos eles, considerados cruciais para o surgimento e crescimento de uma empresa.

No entanto, apesar de haver um pensamento comum de que empreendedorismo deve ser visto como um processo, existem variações, entre os teóricos, quanto às fases em que o empreendedorismo está dividido.

Por exemplo, Dornelas (2008) cita quatro fases básicas:

- 1) Identificar e avaliar a oportunidade;
- 2) Desenvolver o plano de negócios;
- 3) Determinar e captar os recursos necessários; e
- 4) Gerenciar a empresa criada

Já Baron e Shane (2007) citam ao menos cinco etapas que os empreendedores devem seguir em suas jornadas desde o surgimento da ideia para montar um negócio até sua concretização, que são:

- 1) Reconhecimento de uma oportunidade;
- 2) Decidir ir em frente e reunir recursos iniciais;
- 3) Lançar um novo empreendimento;
- 4) Construir o sucesso;
- 5) Colher as recompensas.

Apesar de essas etapas serem diferenciadas de autor para autor na quantidade ou na forma de serem nomeadas, existem pontos em comum entre elas, visto que as linhas de pensamento a respeito de todo o processo empreendedor muitas vezes assemelham-se ou complementam-se. Desse modo este trabalho busca seguir essa linha comum de ideias, verificando o que cada ponto de vista tem de melhor a oferecer.

A respeito disso, Baron e Shane (2007, p. 15) comentam “não queremos sugerir que o empreendedorismo pode ser prontamente dividido em fases claras e facilmente distinguíveis. Na verdade, o processo é complexo demais para que isso ocorra”.

Eles completam dizendo haver vantagens aí, pois, dessa forma, é evitada uma visão estática e “chama a atenção para as principais atividades que os empreendedores devem executar na medida em que prosseguem com seus

esforços para transformar as ideias de novos produtos ou serviços em negócios de sucesso” (BARON; SHANE, 2007, p. 15).

2.4.1 Identificando oportunidades

Ponto comum entre as várias perspectivas de como se inicia o processo empreendedor, identificar uma oportunidade de negócio é o primeiro passo para o surgimento de um empreendimento.

Entretanto, ao contrário do que a maioria dos iniciantes pensam, isso pouco tem relação com o fato de ter uma ideia única ou revolucionária de um produto ou serviço, conforme ratificam Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 89), quando dizem que “empreendedores e investidores bem sucedidos sabem que uma ideia não é necessariamente uma boa oportunidade”.

Já Dornelas (2008, p. 37), em outra obra, diferencia ideias de oportunidades ao dizer que “o fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer”. O mesmo autor ainda diz que “as oportunidades é que geralmente são únicas” (DORNELAS, 2008, p. 37).

Baron e Shane (2007, p. 34) argumentam que “uma oportunidade empreendedora é uma situação da qual mudança na tecnologia ou nas condições políticas, sociais ou demográficas geram um potencial para criar algo novo”. Essas são as fontes de oportunidade, chamadas assim por pesquisadores que seguem o princípio de Josef Schumpeter (1934 apud BARON; SHANE, 2007, p. 35), que argumentava que “oportunidades empreendedoras realmente valiosas provêm de uma mudança externa que torna possível fazer algo que ainda não havia sido feito, ou fazer algo de uma forma mais valiosa”. Elas são caracterizadas como:

- a) **Mudança tecnológica:** considerada, por pesquisadores, a mais importante pelo fato de possibilitar às pessoas fazerem coisas de uma forma nova e mais produtiva. Como exemplo o e-mail, que, como nova forma de comunicação, não substituiu totalmente os outros meios, porém se mostrou mais eficiente e produtivo em certas situações, tornando-se, assim, uma fonte de oportunidades (BARON; SHANE,

2007). De fato, hoje, a rapidez que ocorre nas mudanças tecnológicas proporciona uma ampla gama de possibilidades de negócios, como, por exemplo, na indústria de software e tecnologia da informação que, segundo Aidar (2007, p. 38), “avançam com tal velocidade que novas necessidades são permanentemente criadas e atendidas, tornando os equipamentos e programas obsoletos em um curto período de tempo”.

- b) **Mudança política e regulamentar:** consideradas importantes por possibilitarem o desenvolvimento de negócios que sejam mais produtivos, que criam novas maneiras de utilização de recursos (BARON; SHANE, 2007). Existe, por exemplo, a determinação da ANP de que a “redução dos níveis de enxofre no combustível tem estimulado empreendedores na busca de novas formas de produção do combustível, especialmente pela fabricação do biodiesel” (AIDAR, 2007, p. 38).
- c) **Mudança social e demográfica:** são fontes igualmente importantes de oportunidade por duas razões: a primeira é por alterarem a demanda por produtos e serviços, criando assim a oportunidade de se produzir coisas diferentes; e a segunda é por possibilitarem o desenvolvimento de soluções mais produtivas do que as disponíveis no momento. Como exemplo de mudança demográfica que se tornou fonte de oportunidade, tem-se a inserção da mulher no mercado de trabalho, o que criou a necessidade de preparar refeições mais rapidamente, daí a solução encontrada foi a comida congelada. (BARON; SHANE, 2007).

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 89) afirmam que “uma habilidade importante para um empreendedor ou um investidor é ser capaz de avaliar rapidamente se existe um grande potencial” em uma ideia.

Sendo isso algo complexo, principalmente pelo fato de envolver vários fatores como o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, é importante avaliá-la antes de desperdiçar tempo e recursos em uma ideia sem tanto valor ao negócio (DORNELAS, 2008).

Por isso, Dornelas (2008) aconselha ao empreendedor fazer um *checklist*, com as seguintes questões a serem respondidas:

- a) Existe um problema ser resolvido?
- b) Existe um produto ou serviço que revolucionará este problema?
- c) É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- d) Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/retorno)
- e) A janela da oportunidade está aberta?

2.4.2 Plano de negócios

Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada e tem como propósito: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos sobre um período específico de tempo. Assim, o planejamento sólido e detalhado daquilo que se pretende fazer é fundamental para um negócio ser bem-sucedido (CHIAVENATO, 2008).

Nesse sentido, um plano de negócios é parte importante do processo empreendedor, sua utilização visa servir como ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um negócio. É também utilizado como instrumento de captação de recursos financeiros, principalmente em empresas de tecnologia (DORNELAS, 2008).

No Brasil, pesquisas realizadas anualmente pelo Sebrae – SP mostram que a falta de planejamento e deficiências de gestão estão entre os principais fatores de mortalidade das empresas. Nesse sentido, um plano de negócios serve para o empreendedor expor as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele de forma racional (DORNELAS, 2008).

No entanto, isso não significa que o plano de negócios vá eliminar os possíveis erros, mas ajudará a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços (CHIAVENATO, 2008). Mais especificamente, um plano de negócios deve explicar, segundo Baron e Shane (2007, p. 186), “o que o novo empreendimento está tentando realizar e como alcançará as metas propostas. Esse é o tipo de informação que procuram os capitalistas de risco e outros que podem apoiar um novo empreendimento”.

Além disso, com o plano de negócios, é possível, segundo Aidar (2007):

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.

- b) Gerenciar a empresa com eficácia e melhorar a tomada de decisões.
- c) Buscar financiamento e recursos junto a bancos, governo, investidores e entidades de fomento a MPE.
- d) Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- e) Estabelecer comunicação sobre as diretrizes do negócio com os públicos internos e externos.

Não existe uma estrutura rígida para elaboração de um plano de negócios devido às particularidades e semelhanças de cada negócio, por isso se torna inviável um plano universal e aplicável a qualquer negócio (DORNELAS, 2008).

No entanto, um bom plano de negócios deve responder seis questões básicas, segundo Bernardi (2010):

- 1) **Sobre a empresa:** Quem somos? O que vamos vender? A quem?
- 2) **Sobre o mercado:** Quem são os concorrentes? Qual será o diferencial da empresa?
- 3) **Sobre a estratégia:** Para onde vai a empresa? Como fazer para atingir?
- 4) **Sobre as finanças:** Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?
- 5) **Sobre as pessoas:** Qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- 6) **Sobre os riscos:** Quais são eles?

De acordo com Dornelas, Timmons e Spinelli (2010, p. 89):

Para cada cem ideias apresentadas a investidores na forma de um plano de negócios ou proposta, menos de um quarto são financiadas. Mais de 80% dessas rejeições ocorrem nas primeiras horas; outros 10 a 15% são rejeitados depois que investidores leram o plano de negócios cuidadosamente. Menos de 10% atraem interesse suficiente.

Considerando essas informações, é necessária atenção em alguns princípios básicos como: a organização e o preparo com o formato comercial adequado, com aparência de um documento sério, pois é por ele que terão as primeiras impressões sobre o autor; o plano deve ser sucinto, abordando as

questões de forma clara e sem detalhes desnecessários; e, por fim, o plano deve ser persuasivo (BARON; SHANE, 2007).

2.4.3 Captar os recursos necessários

Elemento fundamental na continuidade do processo empreendedor, obter os recursos necessários das fontes certas para um empreendimento parece ser uma ação complicada. E, como destaca Dornelas (2008), no Brasil, os empreendedores reclamam principalmente das exigências feitas por agentes financeiros, dos altos juros e da dificuldade de pagar os empréstimos feitos.

Contudo, segundo o mesmo autor, apesar das dificuldades existentes para o financiamento, é preciso que o empreendedor tenha planejamento e capacidade de identificar alternativas para obter capital para seu negócio. São formas de captação de recursos:

- a) **Amigos, família ou recursos próprios:** tipo mais comum, é uma forma de captação de recursos por fatores pessoais como amizade e confiança de pessoas próximas ao empreendedor. Nesse caso, a decisão de financiar ou não ocorrerá mais pelo fato de ajudar um amigo ou conhecido, do que por fatores como rendimento do dinheiro ou o plano de negócios (DORNELAS, 2008). Esses acordos de financiamento, segundo Baron e Shane (2007, p. 167), geralmente “são informais: o empreendedor promete devolver o dinheiro quando puder. Entretanto, em alguns casos, o processo pode ser mais formal: o empreendedor assina notas promissórias, paga juros ou vende ações da empresa”.
- b) **Anjo (*angel investor*):** investidor pessoa física que procura outras opções para obter rentabilidade financeira, mas, para participar do empreendimento, analisa bem o plano de negócios e o seu potencial. Esse tipo de investidor é mais comum nos Estados Unidos, mas também já é conhecido aqui no Brasil (DORNELAS, 2008). O perfil desses investidores é de pessoas que já foram empreendedores e, geralmente, buscam investimentos em setores econômicos que já

conhecem, muitos também investem para continuarem envolvidos no processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007).

- c) **Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários:** apesar da estranheza no fato do empreendedor encontrar em fornecedores, parceiros, clientes e funcionários uma possível fonte de financiamento, essas são alternativas bastante viáveis e a ideia é utilizar todas as opções possíveis para manter seu capital de giro e fluxo de caixa positivo. A negociação com fornecedores para parcelar compras ou obter carência para o pagamento de matéria-prima e a ajuda de parceiros estratégicos com o compromisso e serem recompensados futuramente são alternativas de financiamento indireto de curto prazo que podem ajudar bastante o novo empreendimento. Já no caso de clientes, a antecipação de pagamentos em troca de descontos seria uma forma de ajudar, já que assim financiaria a produção de bens adquiridos. E funcionários dispostos a abrir mão de um bom salário para obter participação nos resultados ou ações da empresa, trabalham mais para que o negócio gere bons resultados e consequentemente eles se beneficiem. (DORNELAS, 2008).
- d) **Capital de risco (*venture capital*):** segundo Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), o termo inglês *venture* dá a entender que envolve algum grau de risco e um jogo nesse tipo de investimento. As empresas que, geralmente, investem em capital de risco são grandes bancos de investimento, cuja função é encontrar negócios de grande potencial com possibilidade de retorno acima da média do mercado (DORNELAS, 2008). Segundo Baron e Shane (2007, p. 168) “os capitalistas de risco oferecem ajuda na operação das novas empresas; na identificação dos principais funcionários, clientes e fornecedores e na formulação e implementação das operações estratégicas”. Já Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) afirmam que isso ocorre porque as empresas de capital de risco tentam agregar valor ao negócio investido. Por oferecerem muito para as empresas iniciantes, os capitalistas de risco se tornam também investidores exigentes, sendo poucos os negócios que atendem aos seus critérios para financiamento (BARON; SHANE, 2007).

e) **Programas do governo:** o governo possui vários programas de financiamento para empreendedores que buscam o desenvolvimento de novos negócios. Muitos desses programas oferecem recursos não reembolsáveis ou a um custo muito abaixo do praticado no mercado e são alternativas que o empreendedor pode utilizar para capitalizar sua empresa nascente ou já constituída, devendo, o empreendedor, analisar e optar pelo que melhor atender às necessidades de sua empresa. Como exemplo de alguns programas, existem o FINEP, SEBRAETEC e o CRIATEC, entre outros (DORNELAS, 2008).

2.4.4 Gerenciar a Empresa

Para Dornelas (2008, p. 183) “tão importante quanto conseguir o financiamento inicial para o começo do negócio, são as assessorias que ajudarão o empreendedor a ultrapassar a primeira e, em geral, a mais difícil fase do empreendimento: a da sobrevivência”.

Essa fase é considerada a mais difícil por conta da fragilidade e falta de marca da empresa que está iniciando e por conta falta de conhecimento por parte do público-alvo da mesma; e caso não haja o devido amparo nessa fase do negócio, o empreendedor pode passar por grandes dificuldades (DORNELAS, 2008).

Além disso, a administração está ampliando-se em sua teoria e, com isso, incluindo novos aspectos para que as organizações se tornem bem-sucedidas. Assim, ao administrar um negócio, é necessário que seja olhado tanto para dentro da organização nas suas características operacionais, táticas e estratégicas, quanto para fora dela onde estão os *stakeholders*, fundamentais para o sucesso da empresa.

Por tanto, além de englobar diversas variáveis ao administrar um negócio, pelo fato do ambiente estar tão dinâmico e competitivo, é preciso haver um constante preparo do administrador para poder enfrentar os muitos desafios existentes (CHIAVENATO, 2011).

Nos tópicos anteriores, falou-se sobre o que é o empreendedorismo, sobre as características de um empreendedor, da identificação de uma oportunidade de negócio, da elaboração de um plano, da busca por financiamento etc. Falou-se também da necessidade de o empreendedor ter um suporte, visto que, muitas

vezes, é insuficiente deixá-lo desenvolver seu empreendimento por conta própria, já que, segundo Dornelas (2008, p. 183), “por melhor e mais completo que seja o empreendedor, ele sempre necessitará de ajuda externa”.

Nesse sentido, o autor cita formas de assessorias que devem ser consideradas durante a criação do negócio ou em momentos críticos. Dentre elas está a incubadora de empresas, mecanismo que será explicado de forma mais aprofundada no próximo capítulo, considerada por Dornelas (2008, p. 184) “um mecanismo [...] de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos [...] por meio de um regime de negócios, serviços, e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional”.

3. INCUBADORA DE EMPRESAS

Para Dornelas (2002, p. 17), “o movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores têm sido enfatizados”.

Como já explanado anteriormente, desde o momento que o empreendedorismo foi identificado como elemento de extrema importância para o sucesso econômico dos países, tem-se buscado formas diversas de incentivá-lo na população.

Desde que surgiram como um desses instrumentos, as incubadoras têm se destacado como um importante elemento condutor para o empreendedorismo, sobretudo pela sua eficácia, conforme ressalta o Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas do MCTI (2000, p. 04):

Dentre os mecanismos e arranjos institucionais/empresariais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços destaca-se a incubação de empresas, na qual é importante a participação ativa da comunidade que realiza pesquisas e atividades tecnológicas, nas universidades e em outras instituições de cunho tecnológico. Em um contexto onde o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, o processo de incubação é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado.

E como, no Brasil, segundo Dornelas (2002), o empreendedorismo tem ganhado cada vez mais força de uma forma muito rápida, é natural que as incubadoras, como sistemas de suporte ao empreendedor, também sigam o mesmo caminho de crescimento acelerado.

Isso torna o momento mais do que adequado para se analisar esses dois movimentos, o do empreendedorismo e o das incubadoras. Além disso, o fato de o Brasil estar entre os países com a maior atividade empreendedora do planeta (DORNELAS, 2002, p. 17), torna o foco dado às incubadoras de empresas, ainda mais relevante.

Por isso, este capítulo tem como ponto central mostrar o que são, para que servem e como funcionam as incubadoras de empresa, com suas definições, histórico do movimento no mundo e no Brasil, características, etc.

3.1 Definições

Apesar do nome, a princípio estranho, para designar um instrumento de fomento ao desenvolvimento empreendedor, Lalkaka e Bishop (1997, p. 67 apud CARVALHO; JÚNIOR, 2003, p. 3) apresentaram uma comparação interessante para explicar o porquê do nome incubadora. Segundo os autores:

O termo 'incubadora' significa um ambiente controlado para amparar a vida. Em uma fazenda, as incubadoras são usadas para manter um ambiente aquecido para a incubação de ovos. Em um hospital, o recém-nascido prematuro pode ficar algumas horas ou semanas numa 'incubadora' que fornecerá apoio adicional durante o primeiro período crítico de vida. No contexto do desenvolvimento econômico, as incubadoras existem para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas.

Então, assim como uma incubadora de ovos ou uma incubadora de recém-nascidos prematuros, uma incubadora de empresas tenta aumentar a probabilidade de sobrevivência das mesmas, durante uma fase importante, o seu início, fornecendo um ambiente propício para que isso ocorra.

Segundo a ANPROTEC (2015b), as incubadoras de empresas são entidades que tem por objetivo promover a inovação através do apoio a empreendedores para que eles possam transformar suas ideias em empreendimentos de sucesso. Esse suporte é feito através de infraestrutura, capacitação e suporte gerencial; orientação sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. Com esses benefícios a incubadora aumenta as chances de sucesso dos empreendimentos.

Para Dornelas (2002), uma incubadora de empresas tem por objetivo produzir empresas de sucesso, viáveis e competitivas, e que consigam manter essas características, mesmo depois de saírem da incubação. Para o autor, a incubadora funciona como um mecanismo que, através de suporte técnico e serviços compartilhados, acelera o desenvolvimento dos empreendimentos nela incubados.

De acordo com o Plano Nacional de Incubação – PNI, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2015), incubadoras de empresas são “mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento”.

Por fim, as incubadoras de empresas, segundo Andino (2005, p. 19), têm por finalidade “prestar serviços e colocar à disposição infraestrutura administrativa e operacional, criando condições e capacidades favoráveis ao surgimento e consolidação de novos negócios no mercado, usando da combinação destes recursos, serviços e habilidades”

Por isso, Dornelas (2008, p. 184) afirma que:

A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades existentes dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada. Por isso, a taxa de mortalidade de empresas incubadas é muito menor que as da micro e pequenas empresas em geral, e a procura por vagas em incubadoras, por parte das empresas nascentes, vem aumentando no país

3.2 Histórico

O modelo de incubadoras existentes, hoje, originou-se nos Estados Unidos, no ano de 1959, quando Joseph Mancuso decidiu comprar uma das instalações da Massey Ferguson, uma fábrica que faliu em Nova Iorque, e sublocou o local para pequenas empresas iniciantes, que dividiam as instalações, equipamentos e serviços como: secretaria, contabilidade, vendas, marketing e outros (ANPROTEC, 2015a)

Segundo a ANPROTEC (2015a), na década de 70, na região do Vale do Silício – EUA, as incubadoras foram usadas para estimular o empreendedorismo nos universitários recém-graduados:

O mecanismo, então ali criado, se traduziu em oportunidade para esses jovens iniciarem suas empresas, através de parcerias, junto a uma estrutura física que oferecia assessoramento gerencial, jurídico, comunicacional, administrativo e tecnológico para amadurecerem seus negócios nascentes, a esta estrutura deu-se o nome de incubadora de empresas (ANPROTEC, 2015a).

Para Meeder (1993 apud DORNELAS, 2002) existiram três razões que conduziram o desenvolvimento das incubadoras americanas na década de 70, que são:

- 1) Motivação para encontrar novas utilidades para prédios antigos e abandonados em áreas retiradas;

- 2) Fundos provenientes da National Science Foundation (Fundação Nacional da Ciência) de apoio ao empreendedorismo e à inovação nas maiores universidades americanas;
- 3) Iniciativas de vários empreendedores e grupos de investidores para transferir suas experiências a novas empresas em um ambiente propício à inovação tecnológica e comercialização de produtos de tecnologia.

Na década de 80, a crise contribuiu para que o modelo de incubação de empresas ganhasse força no mundo (ANPROTEC, 2012). Nesse período “ideias de desenvolvimento nacional são revistas em razão do esfacelamento da produção fordista, da rápida introdução de novas tecnologias e do novo papel das pequenas e médias empresas na geração de empregos e renda” (ANPROTEC, 2012, p. 08)

Já no Brasil, segundo Dornelas (2002), a primeira incubadora de empresas surgiu em 1985, em São Carlos – SP. Isso ocorreu por iniciativa do CNPq, que, segundo ANPROTEC (2012, p. 05), “semeou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil” e “desencadeou o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas”.

Ainda nos anos 80:

Apesar da inauguração das primeiras incubadoras brasileiras, elas somente se consolidaram, como meio de incentivo para atividades e produção tecnológica, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, surgiu a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), que passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no Brasil (ANPROTEC, 2015a)

A partir dos anos 90, as incubadoras passaram a crescer, tornando-se ferramentas contra a crise, “especialmente nos países em que o empreender ainda não havia se tornado uma alternativa de mesma qualidade que o “empregar-se”” (ANPROTEC, 2012, p. 08).

No Brasil, os dados mais recentes demonstram como o movimento das incubadoras cresceu nas últimas décadas, acompanhando o movimento do empreendedorismo. Segundo a ANPROTEC (2012, p. 06), em “um quarto de século

de existência, o movimento das incubadoras brasileiras atingiu a maturidade, entrando numa fase de profissionalismo e de qualificação do processo de gestão. Atualmente, são 384 incubadoras em operação”, número bem maior que o que havia no início dos anos 90, quando apenas 7 incubadoras operavam no país (ANPROTEC, 2000 apud DORNELAS, 2002, p. 18). Contudo, esses números são ainda maiores quando é calculada a quantidade de recursos financeiros e humanos que são movimentadas tanto pelas empresas incubadas quanto pelas empresas já graduadas, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Incubadoras nacionais em números

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Empregos nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Fonte: ANPROTEC (2012, p. 06)

Segundo a ANPROTEC (2012), esse aumento na quantidade de incubadoras no Brasil e em outros países como Coreia do Sul, França, Alemanha, Estados Unidos e Canadá, ocorreu por causa de políticas públicas de fomento. Dornelas (2008, p. 185) complementa dizendo que “a principal justificativa para esse explosivo crescimento do número de incubadoras no país deve-se ao fato de o Sebrae nacional e os estaduais terem financiado grande parcela dessas incubadoras nascente, com renovação anual dos convênios”.

3.3 Características

Hoje, as incubadoras possuem características e peculiaridades que as distinguem, visto que elas podem ser, segundo Dornelas (2002, p. 18) “[...] com ou sem fins lucrativos. As sem fins lucrativos, além de mais antigas, têm predominado

na maioria dos países, sendo programas de auxílio aos empreendedores na fase inicial de criação e na fase de crescimento de seu negócio”.

3.3.1 Tipos

O Quadro 5 apresenta a classificação das incubadoras quanto ao tipo de empresas que elas se destinam a abrigar:

Quadro 5 - Tipos de incubadoras de empresas

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Incubadoras de Base Tecnológica	Organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
Incubadoras de Setores Tradicionais	Organização que abriga empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadoras Mistas	Organização que abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais.
Incubadoras de Empresas de Agronegócios	Apoiam empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam os módulos da incubadora para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.
Incubadoras de Cooperativas	Abrigam, por período médio de dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município. Representam uma das modalidades de incubadoras de setores tradicionais.
Incubadoras de Empresas Culturais	Incubadora de Empresas que tenham a arte e a cultura como valor agregado aos seus produtos. Essas incubadoras desenvolvem negócios relacionados à arte e a cultura regional, gerando trabalho e renda alternativa.
Incubadoras de Design	Organização que abriga empreendedores e/ou empreendimentos ligados diretamente ao segmento de design. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadora Social	São incubadoras que apoiam "empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da comunidade". Pereira e Pereira (2002)

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015)

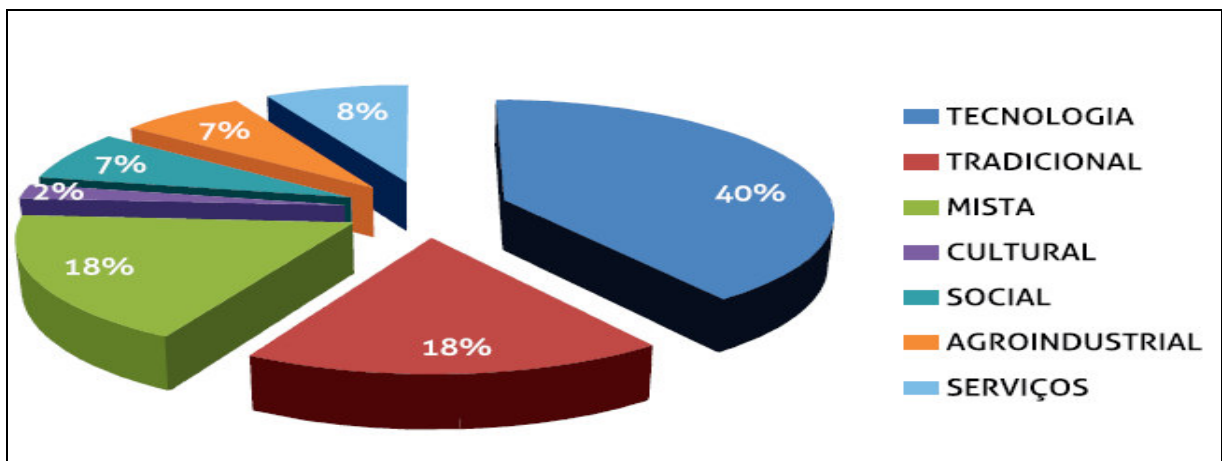
Por esse quadro, é possível perceber o quanto as incubadoras adaptaram-se e especializaram-se para atender as necessidades de várias áreas; diferente do início quando, segundo relatório Técnico da ANPROTEC (2012, p. 05),

as incubadoras eram focadas apenas “em setores intensivos em conhecimentos científico-tecnológicos, como informática, biotecnologia e automação industrial. Habitualmente denominadas incubadoras de empresas de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas [...]”.

Atualmente, é grande a variedade de incubadoras no país, apesar das incubadoras de base tecnológica ainda se destacarem em quantidade. As chamadas IEBT's representam cerca de 40% do total de incubadoras, seguidas pelas incubadoras tradicionais (18%) e mistas (18%). Os outros tipos de incubadoras somados representam 24% do total (ANPROTEC, 2012).

A Figura 1 demonstra essa variedade de incubadoras presente no Brasil.

Figura 1 - Setores de atuação das incubadoras brasileiras (2011)



Fonte: ANPROTEC (2012, p. 05)

3.3.2 Serviços oferecidos

O MCTI (2015) destaca os serviços dispostos às empresas, durante o período de incubação:

- **Espaço físico individualizado:** destinado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- **Espaço físico de uso compartilhado:** salas de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;

- **Recursos humanos e serviços especializados:** representam auxílios para as empresas incubadas em suas atividades, bem como a capacitação/formação/treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais quais sejam: gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade Intelectual, entre outros;
- **Acesso a laboratórios e bibliotecas** de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

No Quadro 6, Andino (2005, p. 20) também mostra alguns dos serviços que podem ser disponibilizados por incubadoras:

Quadro 6 - Serviços que incubadoras oferecem

Infraestrutura	Serviços Básicos	Assessoria	Qualificação	Redes
<ul style="list-style-type: none"> • Salas individuais • Salas coletivas • Laboratórios • Computadores • Auditório • Biblioteca • Sala de reuniões • Recepção • Cozinha • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonia • Acesso a internet • Recepcionista • Segurança • Xerox • Eletricidade • Limpeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencial • Contábil • Jurídica • Produção • Financeira • Comercialização • Exportação • Vendas • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Cursos • Capacitação • Acesso a bases de dados • Fóruns • Congressos 	<ul style="list-style-type: none"> • Municípios • Prefeituras • Universidades • Empresas • Feiras

Fonte: Andino (2005, p. 20)

3.3.3 Status de incubação

Para poder entrar em uma incubadora, a empresa passa por um processo de seleção com regras que variam de incubadora para incubadora. A inovação, no entanto, é um pré-requisito importante. O tempo de incubação é de 3 anos, em média, mas isso também pode variar (ANPROTEC, 2015c).

As empresas, ao participarem do processo de incubação, podem enquadrar-se em diferentes status de incubação, dependendo do estágio em que estão inseridas no processo de incubação. No quadro a seguir, estão descritas as características desses status.

Quadro 7 - Status de incubação

STATUS	CARACTERÍSTICAS
Pré-incubação	Empreendimento em fase de constituição, devendo o mesmo ocupar espaço na Incubadora. Exemplo de pré-incubação: pessoa física (empreendedor) que teve seu projeto aprovado pelo Conselho Gestor. Será assistido pela incubadora dentro do prazo estipulado, visando a preparação, o desenvolvimento de seu projeto e a formalização do negócio.
Incubação	Empreendimento formalizado juridicamente que está instalado na incubadora. Nesta fase, são atendidas as empresas que já desenvolvem a operação de seu negócio e que possuem contrato de residência com a incubadora. A empresa residente pode utilizar todos os serviços e facilidades que a incubadora oferece. Geralmente dominam a tecnologia, o processo de produção, dispõe de capital mínimo assegurado e um Plano de Negócios bem definido que permita o início da operação de seu negócio. Exemplo de residente: Pessoa jurídica formalizada, com CNPJ contendo o mesmo endereço da incubadora. Será assistido pela incubadora dentro do prazo estipulado, visando à aceleração do desenvolvimento e a consolidação de sua empresa para atuar no mercado.
Graduação	Empresas já constituídas, que passaram pelo prazo máximo de incubação ou que já estejam preparadas para atuar no mercado, ou seja, emancipadas e que não permanecem vinculadas com a Incubadora.
Pós-incubação	Nesta fase, são atendidas as empresas graduadas e que optaram em continuar vinculadas com os serviços prestados pela Incubadora.
Não residente	Empresas do mercado já constituídas, que não passaram pelas fases anteriores e que mantém um vínculo contratual com a Incubadora, sem ocupar um espaço físico. Buscam o desenvolvimento de produtos e processos e o aprimoramento de suas ações mercadológicas.
Desistente	A empresa não encerra sua atividade, apenas deixa de se beneficiar das vantagens do Programa independente da fase em que estiver, perdendo totalmente seu vínculo com a incubadora para dar continuidade em suas atividades fora da mesma.
Desativada	Empresa que encerrou suas atividades durante o período em que recebia apoio da incubadora, independente da fase em que estiver.

Fonte: adaptado de SEBRAE (2012, p. 3)

3.4 Elementos de uma incubadora de sucesso

Procurando oferecer uma análise do movimento de incubadoras no Brasil, Dornelas (2002) elencou uma série de fatores considerados fundamentais para o sucesso das incubadoras. São eles:

- a) **Expertise local:** essa expertise deve ser ofertada pelas incubadoras através de cursos e treinamentos sobre administração, em parcerias com entidades locais, de modo a que os empreendedores tenham capacidade de transformar suas ideias e negócios viáveis.
- b) **Acesso a financiamentos e investimentos:** algo difícil, mas essencial para as empresas crescerem e saírem da incubadora em condições de sobreviver no mercado. Para isso, a incubadora precisa de consultores ou parceiros que saibam como obter tais recursos para as empresas, através de entidades como SEBRAE, CNPq, BNDES, etc.
- c) **Suporte e assessoria financeiros:** esses suportes servem para ajudar a otimizar o orçamento da empresa em sua fase inicial. A incubadora pode oferecer serviços comuns às empresas incubadas como secretaria, administração, atendimento, entre outros, a custos competitivos, ajudando-as a economizarem.
- d) **Suporte da comunidade:** “importante para o crescimento e a afirmação de uma incubadora de empresas, que deve refletir o esforço feito por sua comunidade para a diversificação da economia, criação de empregos, incentivo ao desenvolvimento do empreendedorismo etc.” (DORNELAS, 2002, p. 28). O autor ressalta, no entanto, que essa credibilidade pode levar algum tempo.
- e) **Rede estabelecida de empreendedorismo:** é o envolvimento dos vários agentes que atuam no processo empreendedor como universidades, suportes local e estadual, suportes profissionais, fornecedores, clientes etc. Uma vasta rede de empreendedorismo cria maiores condições e oportunidades para o empreendedor alcançar o sucesso.
- f) **Ensino de empreendedorismo:** um dos fatores determinantes para o sucesso de uma incubadora, pois, sem um adequado ensino de empreendedorismo, são poucas as chances de uma incubadora gerar casos de sucesso. O ensino de empreendedorismo vai além de cursos de uma semana sobre administração. Seu foco deve ser ensinar o empreendedor a identificar oportunidades e saber transformá-las em

bons negócios. Essa forma de ensino, no entanto, ainda é rara nas comunidades onde as incubadoras nacionais estão inseridas.

g) **Percepção do sucesso:** esse é outro importante fator para a adequada evolução de uma incubadora de empresas. Isso contribui para torná-la um importante elemento para a comunidade e posiciona as empresas no mercado através da imagem que a incubadora possui. Se a incubadora passa uma imagem de bem-sucedida, conseqüentemente ela atrai mais recursos para si e credibilidade às empresas nela incubadas. Dentre as várias formas de medir esse sucesso, Dornelas (2002, p. 29) cita:

- instalações novas e modernas;
- parcerias com entidades importantes, públicas e privadas;
- gerente experiente e capaz;
- diretoria comprometida com o sucesso da incubadora;
- conselho consultivo composto por notáveis em suas áreas de atuação;
- grupo de empresas graduadas de sucesso;
- grupo de empresas incubadas promissoras;
- presença constante na mídia, sendo citada como exemplo de sucesso;
- tempo médio para graduação de empresas incubadas dentro dos padrões das melhores incubadoras (dois a três anos);
- taxa reduzida de mortalidade de empresas incubadas;
- estágio de desenvolvimento compatível com o tempo de existência da incubadora.

h) **O processo de seleção de empresas incubadas:** esse ponto é importante pelo fato de um processo de admissão mal feito poder levar a incubadora a aceitar empresas inadequadas. Inaugurar uma incubadora com algumas vagas abertas muitas vezes é melhor do que abrir com 100% de ocupação, mas com empresas que não foram bem selecionadas e que podem gerar problemas futuros. O processo de seleção deve ter critérios claros que atendam a missão e os objetivos de cada incubadora. Como possíveis critérios, pode-se citar: o

potencial de crescimento da empresa; a capacidade de uma empresa gerar empregos; qual setor pertence a empresa; se a empresa possui um plano de negócios coerente e atingível, etc.

- i) **Vínculos com universidades e/ou centros de pesquisa:** esses vínculos são importantes para a incubadora, mesmo que sejam vínculos informais, pois ambas beneficiam-se deles. Pois, se de um lado a incubadora pode ser um elo de transferência de tecnologia entre a universidade e o mercado, do outro a universidade pode gerar tecnologia, inovação e novos empreendedores para a incubadora.
- j) **Programa de metas:** procedimentos e políticas claras são fundamentais para qualquer negócio. Uma incubadora de empresas depende de vários agentes e deve ter formas de prestar contas e ser avaliada por estes, levando em conta as metas estabelecidas. Por outro lado, as empresas precisam entender como serão avaliadas, seus direitos e deveres e como devem proceder. Tudo deve estar bem especificado e documentado desde a admissão da empresa até sua graduação, assim, evitando problemas durante a incubação.

Por fim, Dornelas (2002, p. 31) ressalta que “obviamente, nem todas as incubadoras conseguem incorporar todos esses fatores a seu negócio, pois cada uma está situada em uma região e possui características específicas”. Porém, quanto maior for a quantidade desses fatores presentes na incubadora, maiores serão as possibilidades de sucesso dela.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, será descrita a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho. Arelada ao referencial teórico já apresentado, tem-se por objetivo mostrar o caminho utilizado para responder o problema da investigação, explicando qual o tipo de pesquisa feita, os tipos de coleta e levantamento de dados utilizados e, por fim, como estes dados foram analisados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Baseando-se nos critérios estabelecidos por Vergara (2011, p. 42), classificou-se o processo metodológico quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, este estudo enquadra-se, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva.

Conforme ratificam Lakatos e Marconi (2007, p. 85), a pesquisa exploratória identifica-se como aquela cujas finalidades, entre outras, é desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e/ou fenômeno em questão. Já para Vergara (2011, p. 42), este tipo de pesquisa é utilizado em uma “área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

O estudo também foi considerado descritivo porque, segundo Vergara (2011, p. 42), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Ele também pode, segundo o mesmo autor, servir de base para possíveis explicações sobre essa população ou fenômeno, embora não tenha necessariamente essa obrigação.

Além disso, esse estudo faz uso da concepção que os respondentes possuem em relação ao tema abordado que pode servir de base para explicar o fenômeno, dados estes concebidos a partir das entrevistas realizadas, dos questionários aplicados e da observação do próprio pesquisador.

Quanto aos meios, a pesquisa foi documental, bibliográfica e estudo de caso. Documental, pois, segundo Vergara (2011, p. 43), é um tipo de investigação feita com documentos de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, no caso em questão, os dados internos da própria organização foco de estudo.

É também bibliográfica, uma vez que o referencial teórico foi construído com base em material acessível ao público em geral, em relação ao tema estudado,

como livros, artigos, teses, dissertações etc. (VERGARA, 2011, p. 43). “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 71)

É ainda estudo de caso, porque trabalha com dados primários coletados através de entrevistas e questionários aplicados na instituição campo de investigação. Outra razão pela qual o estudo de caso foi escolhido como método foi porque, segundo Ponte (2006), é o indicado para investigações primárias.

Existe ainda o fato de ser uma ampla e minuciosa análise, de modo a descobrir o que há de mais fundamental e característico no objeto de estudo, permitindo ao pesquisador ponderar profundamente sobre o tema e proporcionando melhores hipóteses e maior precisão nos resultados (PONTE, 2006).

O caso selecionado foi o da INCUBEM. Essa escolha deve-se a vários fatores como: o vínculo que a instituição possui com a UFMA; seu pioneirismo em incubação de empresas de base tecnológica no estado do Maranhão; acessibilidade; e número de empresas participantes.

4.2 Coleta de Dados

Neste estudo, a primeira fonte utilizada foi a pesquisa bibliográfica realizada em livros, teses, dissertações, artigos e demais publicações científicas pertinentes ao tema. Esta proporcionou os conhecimentos necessários que foram utilizados para a construção do arcabouço teórico.

Como segunda fonte, também foi utilizado documento interno (Anexo B) da instituição em análise, o que possibilitou a construção de um conhecimento mais profundo a respeito dela.

Na pesquisa de campo, primeiramente, foi realizada uma entrevista semiestruturada na própria instituição com dia marcado com o coordenador do projeto, cujos conhecimentos sobre a instituição e seus processos mostraram-se de grande valia para o estudo.

A modalidade de entrevista (Apêndice A) utilizada foi a aberta, que segundo Gil (2010, p. 120), “possui questões e sequências predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder”. Desta maneira, foi possível observar e interpretar as respostas fornecidas pelo entrevistado.

Em um segundo momento da pesquisa de campo, foram aplicados questionários (Apêndice B) com 17 perguntas na INCUBEM em dia marcado, contendo questões abertas e fechadas dirigidos aos proprietários e criadores das empresas atendidas por esta incubadora.

Do total de 8 empresas participantes do projeto, 7 responderam ao questionário e apenas 1 empresa não foi encontrada (nem por telefone, nem por e-mail, nem na sua respectiva sala na incubadora). As respostas obtidas representam, portanto, uma amostragem de 87,5% da população.

É importante ressaltar que, com este questionário, foram coletados dados relevantes das empresas incubadas e a opinião de seus respectivos proprietários em relação a vários aspectos da INCUBEM.

4.3 Análise de Dados

A análise dos dados será quantitativa, por conta de haver no questionário perguntas fechadas aplicadas para as empresas, e qualitativa, tanto por causa da pergunta aberta do questionário aplicado nas empresas, quanto pela entrevista feita com o coordenador do projeto.

Portanto, pela complexidade e subjetividade dos diversos dados coletados, percebe-se que eles foram analisados qualiquantitativamente, o que proporcionou um resultado abrangente capaz de responder ao problema de pesquisa.

Os dados obtidos dos questionários foram tabulados e estruturados em forma de gráficos, mostrando a porcentagem de cada resposta marcada. Por exemplo: se em uma questão todas as 7 empresas marcaram a mesma resposta, o gráfico mostrará como resultado 100%. Assim, pode-se dizer que o gráfico apresentará a frequência em que cada opção de resposta foi marcada.

É importante ressaltar também que, como a tabulação dos dados foi realizada no Microsoft Excel, houve arredondamentos nos resultados apresentados. Portanto, levando em conta que 1 respondente (do total de 7) equivale a exatamente 14,2857143% das respostas, se, por exemplo, no gráfico aparecer que 14% ou 15% marcaram determinada opção, esses valores equivalem, na verdade a mesma quantidade de respondentes, que é de apenas 1 empresa. Assim, o resultado da soma das porcentagens de um gráfico sempre dá 100%.

5. ESTUDO DE CASO

A seguir, o resultado dos dados levantados sobre a incubadora, levando-se em conta pesquisas documentais, entrevista e aplicação de questionário.

5.1 Características

A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Maranhão (INCUBEM) foi a primeira incubadora do estado, criada em 2005, como resultado de um conjunto de parcerias entre várias instituições.

É classificada como de base tecnológica, de acordo com §1º do artigo 1º do regimento interno da incubadora, portanto, é voltada para empresas de desenvolvimento de produtos ou serviços que envolvam algum tipo de inovação e tecnologia. É uma incubadora sem fins lucrativos, logo, não possui dotação orçamentária própria, dependendo de seus parceiros para sua manutenção.

Constituem as entidades parceiras a UFMA, a FIEMA, a ABRUPI – MA, o SEBRAE, a prefeitura de São Luís, o governo do Estado e o Banco do Nordeste; sendo que os representantes de cada uma dessas entidades formam o Conselho Consultivo – órgão auxiliar de gestão administrativa da incubadora.

Já lançou 3 editais, graduou 4 empresas, 1 empresa foi desativada durante a incubação, 8 empresas estão em incubação e 3 projetos estão em pré-incubação, mas sua capacidade é de incubar até 10 empresas e pré-incubar até 8 projetos.

Suas atuais instalações ficam no prédio de Empreendedorismo, dentro da UFMA, adquirido em novembro de 2014 com recursos do governo estadual, e possuem 2 mini-auditórios, 1 biblioteca, 1 sala de reuniões, 1 sala para administração, 10 salas para incubação, 4 salas para pré-incubação, 1 copa e banheiros.

De acordo com o regimento interno, o prazo de permanência da empresa em incubação é de até 24 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses. Durante o período de incubação, a empresa deve pagar uma taxa mensal de permanência, que, em entrevista, foi divulgado ser de meio salário mínimo no primeiro ano, 1,5 salário mínimo no segundo ano e 2 salários no terceiro ano.

5.1.1 Processo de seleção

De acordo com o regimento interno, primeiramente é feita a pré-seleção, composta de 4 etapas:

- 1) É feita uma palestra sobre incubação e empreendedorismo;
- 2) depois é aplicado um questionário com os candidato intitulado “meu negócio”;
- 3) depois é feita uma entrevista individual de cada candidato com o Gerente da incubadora;
- 4) e, por fim, é feito o encaminhamento dos pré-selecionados para a realização de curso sobre elaboração de plano de negócios.

O objetivo dessa pré-seleção é identificar o público-alvo da incubadora, ou seja, os empreendedores e as empresas voltados para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias.

Depois é feito o processo de admissão, também composto de 4 etapas:

- 1) Inscrição, mediante pagamento de taxa;
- 2) Análise do plano de negócios, onde são observados a viabilidade do negócio, a tecnologia e inovação gerados pela empresa, se o processo é não poluente e se a empresa não tem concorrentes diretos na incubadora;
- 3) apresentação de documentação do empreendedor e da empresa;
- 4) homologação do resultado e assinatura do termo de adesão.

Todo o processo parece ser bastante criterioso e detalhado. Em entrevista, o Coordenador da INCUBEM afirmou que o plano de negócios é avaliado por três consultores, um de cada entidade parceira diferente, e, caso ela tenha uma nota superior a 6, a empresa é convocada.

5.1.2 Direitos das empresas

De acordo com o regimento interno, as empresas tem direito a:

- a) Se instalar nas dependências da incubadora;
- b) utilizar os recursos disponibilizados pela incubadora;
- c) utilizar os serviços disponibilizados pela incubadora;
- d) acesso a periódicos da INCUBEM;
- e) consultorias, treinamentos e eventos viabilizados pela INCUBEM;
- f) desvincular-se voluntariamente da incubadora, desde que esteja em dia com as obrigações contratuais, ou compulsórias.

Os serviços oferecidos para as empresas incluem segurança, estacionamento, limpeza e manutenção das salas e ambientes de uso comum; 1 sala por empresa com ar condicionado e internet; acesso a biblioteca, a copa, aos mini-auditórios e a sala de reuniões da incubadora; e aos laboratórios da UFMA.

5.2 Projeto INCUBEM

Existe um projeto cadastrado no Sistema de Informação e Gestão de Projetos – SIGproj, intitulado: Consolidação da Incubadora de Empresa de Base Tecnológica do Maranhão – INCUBEM; protocolo 183951.893.10980.31072014 e com duração de 01/09/2014 à 01/09/2015. Este projeto propõe:

[...] promover e disseminar a cultura empreendedora através de conscientização e formação de empreendedores no ambiente acadêmico e no setor empresarial, onde a incubadora de empresas torna-se o instrumento que servirá como elo entre o conhecimento científico e tecnológico e o mercado regional. [...] Promover a formação empreendedora fortalecendo as seguintes práticas: motivação, criatividade, liderança, inovação, análise de oportunidade por parte dos candidatos a incubação de empreendimentos. [...] Realizar eventos para atingir o público alvo necessários à demanda da incubação, visto que o movimento incubador em nosso estado, ainda é incipiente e o número de incubadoras instaladas é mínimo comparado.

Além disso, a vinculação da INCUBEM com a UFMA é estabelecida pela Resolução do Conselho Universitário (CONSUN) nº 194/2014 que dispõe sobre Políticas de Inovação, Transferência de Tecnologia e Serviços Tecnológicos no âmbito da UFMA. De acordo com essa resolução:

Art. 30 A PROEX, através do DEMI, deverá apoiar e coordenar a iniciação científico-tecnológica, a criação e manutenção de empresas juniores e os

arranjos de desenvolvimentos associativistas, especificamente na modalidade incubação, nos setores social, cultural e tecnológico.

Art. 31 A PROEX, através do DEMI, deverá coordenar os processos de criação, manutenção e expansão de empresas de base tecnológica, com vistas a aprimorar o papel da incubadora de empreendimentos, criando ainda condições favoráveis à implantação de parques tecnológicos na UFMA.

O Departamento de Empreendedorismo e Inovação (DEMI), que é subordinado à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), foi criado para:

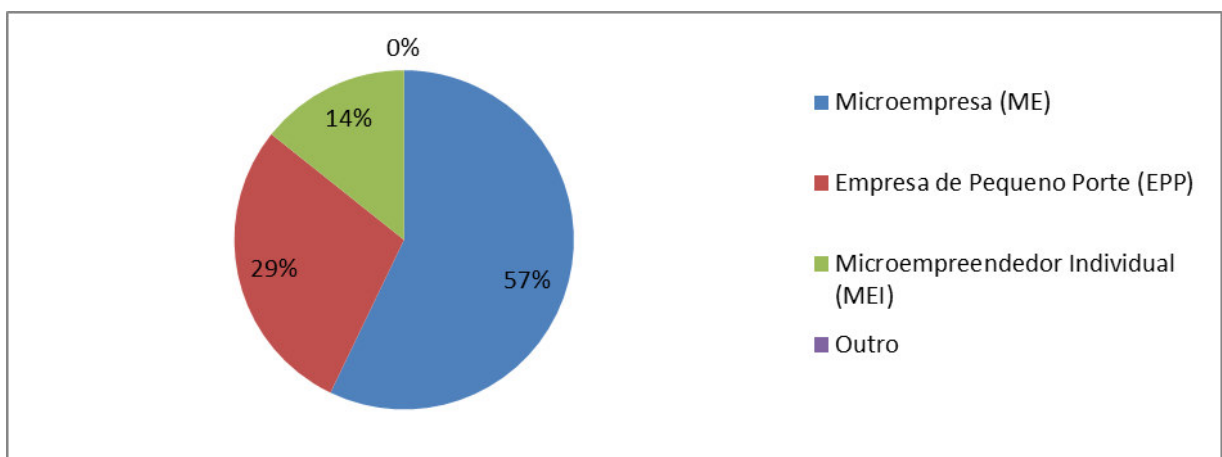
[...] a difusão da inovação tecnológica e o empreendedorismo, que funciona como mecanismo que sistematiza a geração de empreendimentos e inovação, alocando conhecimento para uso produtivo, fomentar a cultura empreendedora na academia com uma postura onde conhecimento e mercado interajam entre si e a atribuição de coordenar as atividades de incubadoras de empresas, de empresas juniores e a difusão de ações empreendedoras (BAÊTA, 2014, p. 63).

5.3 Análise dos dados do questionário

Os gráficos abaixo mostram os resultados do questionário aplicado com os donos das empresas incubadas. As questões foram elaboradas de forma a descobrir os perfis, as opiniões, as perspectivas e os níveis de satisfação dessas empresas a respeito de diferentes aspectos da INCUBEM.

Quando perguntadas em qual categoria elas se enquadravam, como ilustra o Gráfico 1, 57% das empresas que participam da INCUBEM assumiram-se como Microempresa (ME), outras 29% disseram ser Empresa de Pequeno Porte (EPP) e 14% são Microempreendedores Individuais (MEI).

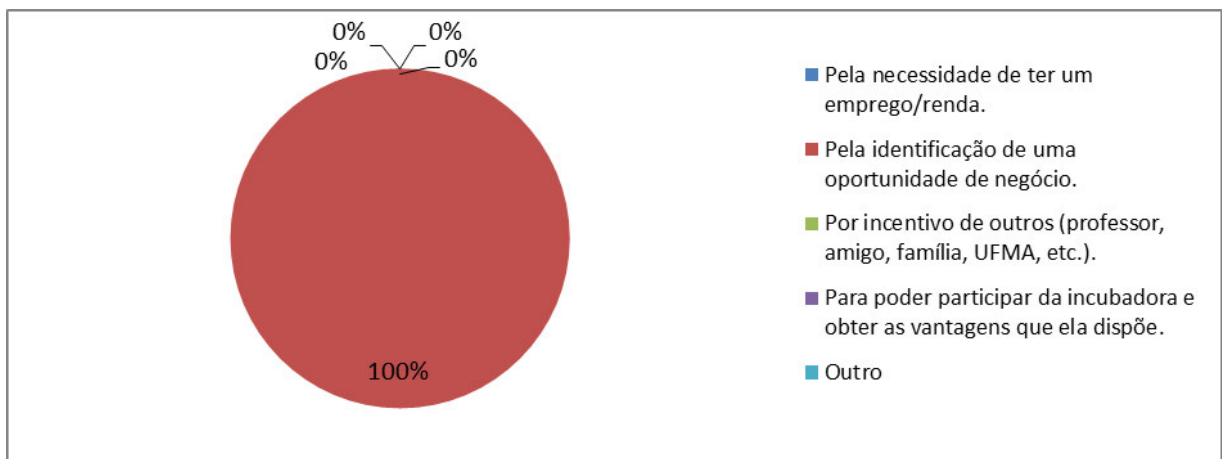
Gráfico 1 - Enquadramento das empresas



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntados sobre como surgiu a ideia para o negócio, como mostra o Gráfico 2, 100% dos empreendedores responderam que a origem foi a identificação de uma oportunidade de negócio. Pelo perfil dessas empresas, é possível perceber elementos importantes como o critério na forma de seleção das mesmas, já que todos os empreendedores afirmam que suas empresas são resultado do empreendedorismo de oportunidade, fator alinhado com o tipo de empreendedorismo que a incubadora pretende fomentar, além do fato de que um bom processo de seleção é um dos fatores ditos por Dornelas como essenciais para uma incubadora de sucesso.

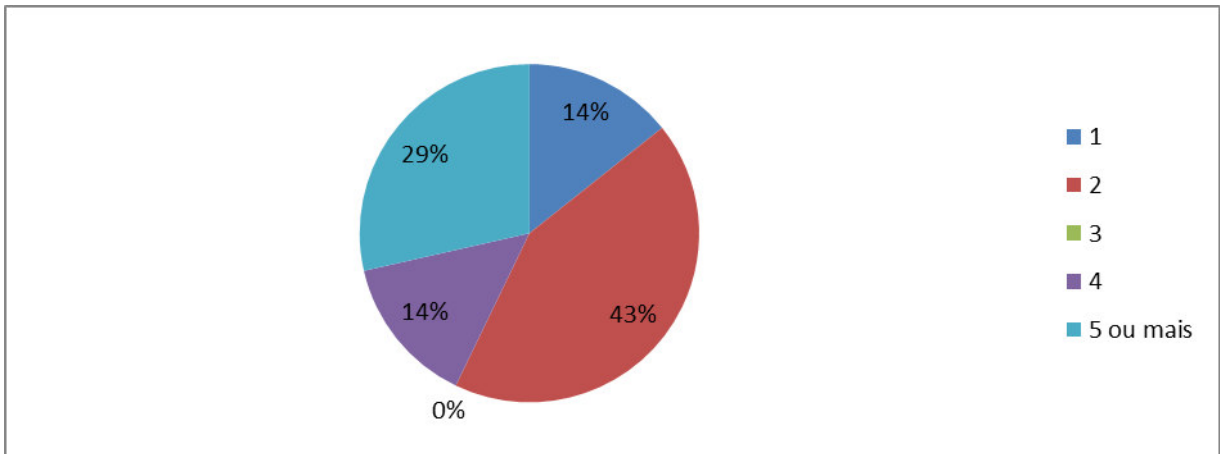
Gráfico 2 - Surgimento da ideia do negócio



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntadas sobre a quantidade de produtos ou serviço que ofereciam, tema do Gráfico 3, 43% das empresas responderam que disponibilizavam 2 tipos de produtos ou serviços para o mercado, 29% das empresas disseram que tinham 5 ou mais produtos ou serviços para oferecer, outras 14% responderam que possuíam 1 e 14% responderam possuir 4 tipos de produtos ou serviços disponíveis para o mercado.

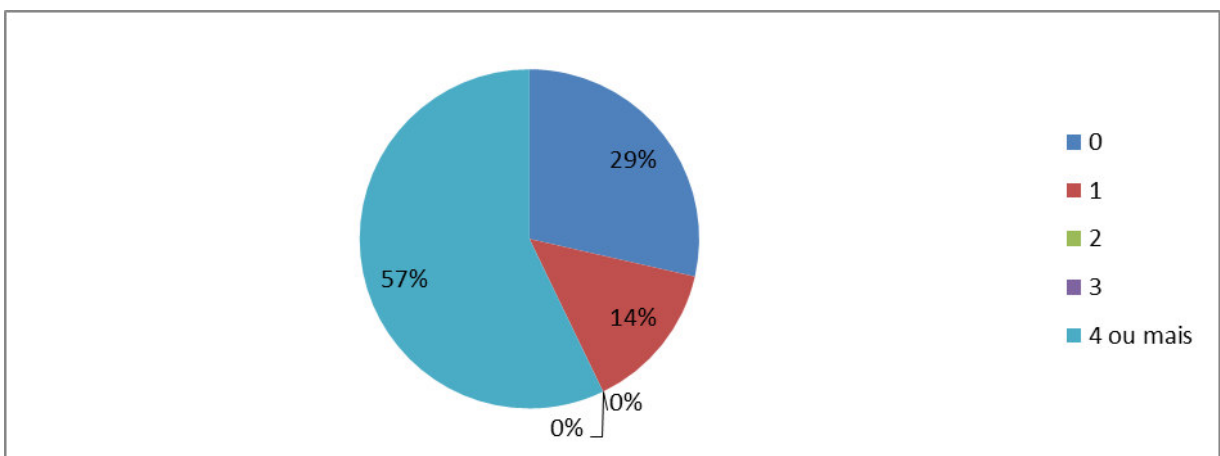
Gráfico 3 - Quantidade de produtos/serviços oferecidos pelas empresas



Fonte: Próprio autor.

Perguntados sobre a quantidade de empregos que suas empresas geram, como ilustra o Gráfico 4, 57% dos entrevistados responderam que geram 4 ou mais empregos, outros 14% responderam gerar um emprego e 29% responderam não gerarem emprego. Das empresas participantes, uma taxa de 71% disse empregar pessoas com seus empreendimentos, sendo que dessas, um total de 4 empresas disseram ter ao menos 4 empregados, esse é um fato relevante quando se pensa no suporte a que uma incubadora de empresa deve produzir para comunidade ao gerarem empregos e revitalizarem a economia local.

Gráfico 4 - Empregos gerados pelas empresas

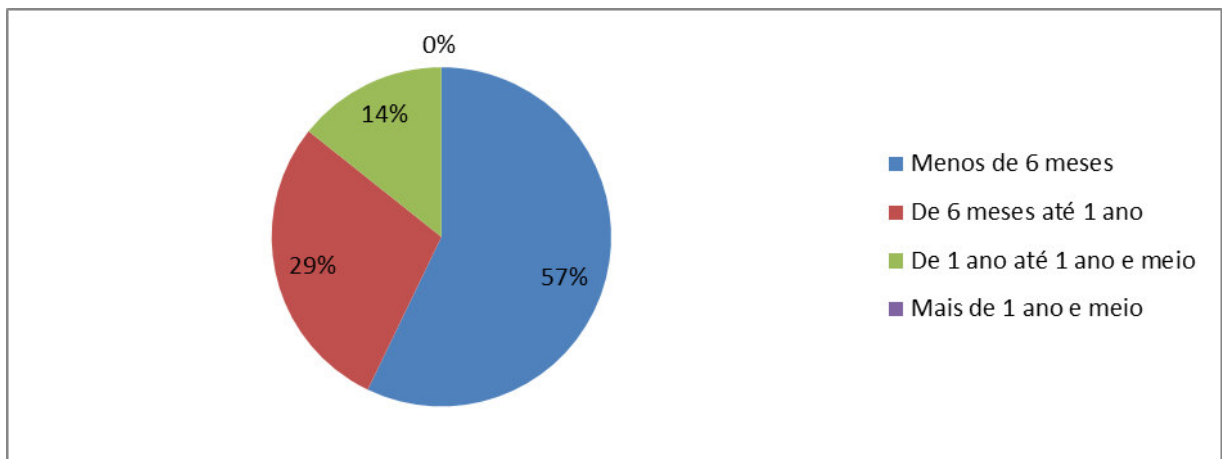


Fonte: Próprio autor.

Com relação ao período de participação na INCUBEM, como mostra o Gráfico 5, 57% responderam que fazem parte do projeto há menos de 6 meses, 29%

das empresas disseram estar na INCUBEM de 6 meses até 1 ano e só 14% delas responderam participar de 1 ano até 1 ano e meio. Nenhuma empresa está mais de 1 ano e meio no projeto. Mais da metade das respondentes afirmaram estar na incubadora a menos de 6 meses; o que por um lado é positivo quando se leva em conta todos os fatores já analisados e por indicar que os empreendimentos incubados possuem perfis propensos ao sucesso, caso sejam adequadamente desenvolvidos. O lado negativo é que ainda são muito novas para se tirar conclusões mais aprofundadas quanto aos seus progressos.

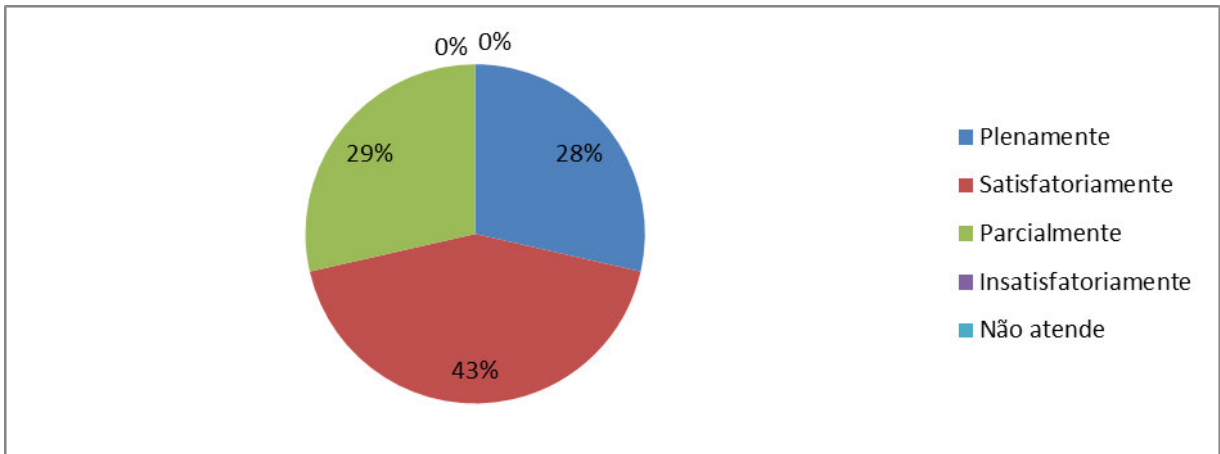
Gráfico 5 - Tempo de participação das empresas no projeto



Fonte: Próprio autor.

Sobre as instalações oferecidas pela INCUBEM e o atendimento destas às necessidades de seus negócios, como mostra o Gráfico 6, 43% das empresas responderam que as instalações atendiam-nas satisfatoriamente, 29% responderam que parcialmente e 28% responderam que plenamente. Nenhuma empresa respondeu estar insatisfeita ou disse que as instalações oferecidas não as atendiam de maneira nenhuma.

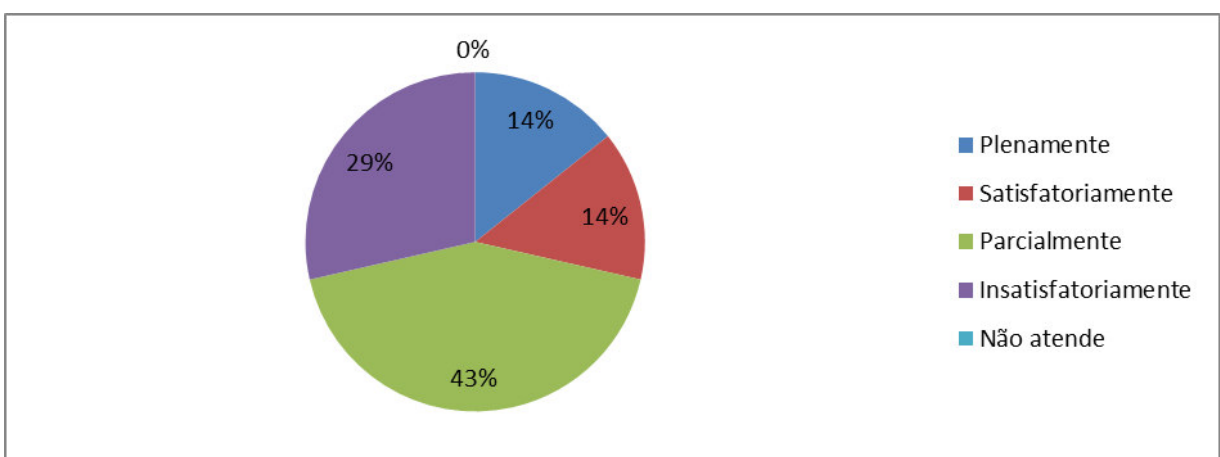
Gráfico 6 - Instalações físicas oferecidas pela INCUBEM



Fonte: Próprio autor.

Quando questionadas sobre a capacitação oferecida pela incubadora para o desenvolvimento de seus respectivos negócios, através de cursos, treinamentos, palestras e participação em eventos, como ilustra o Gráfico 7, 43% dos empreendedores responderam que a capacitação oferecida atende parcialmente suas necessidades, 29% disseram que a capacitação oferecida atende insatisfatoriamente suas necessidades e apenas 28% responderam que a capacitação oferecida pela incubadora atende plenamente (14%) e satisfatoriamente (14%) suas necessidades como empreendedores.

Gráfico 7 - Capacitação oferecida pela INCUBEM

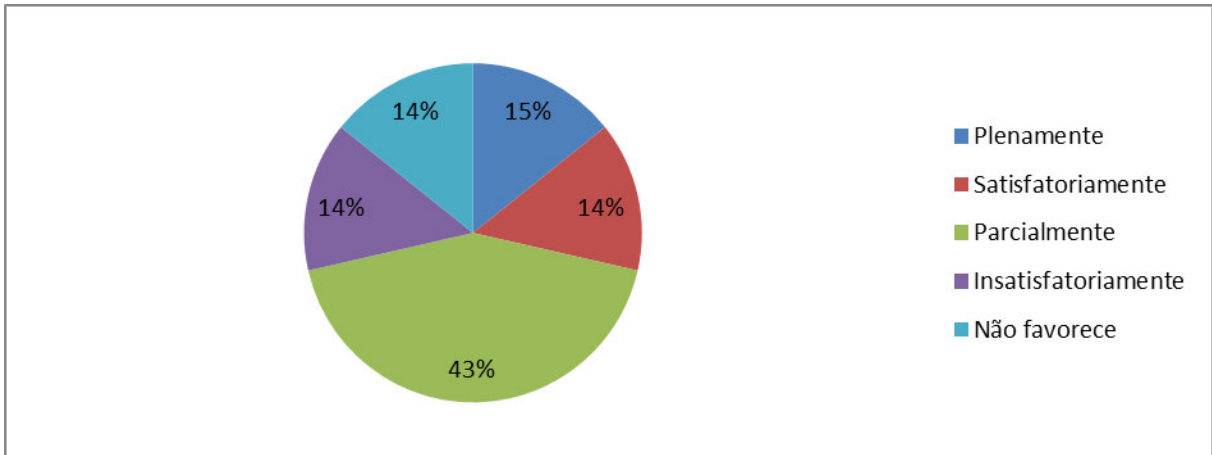


Fonte: Próprio autor.

No que se refere a saber se a localização da incubadora favorecia seus empreendimentos, como mostra o Gráfico 8, 43% responderam que apenas

parcialmente, 15% responderam que plenamente, 14% responderam que satisfatoriamente, 14% responderam que insatisfatoriamente e 14% responderam que a localização não favorece de forma alguma seus empreendimentos.

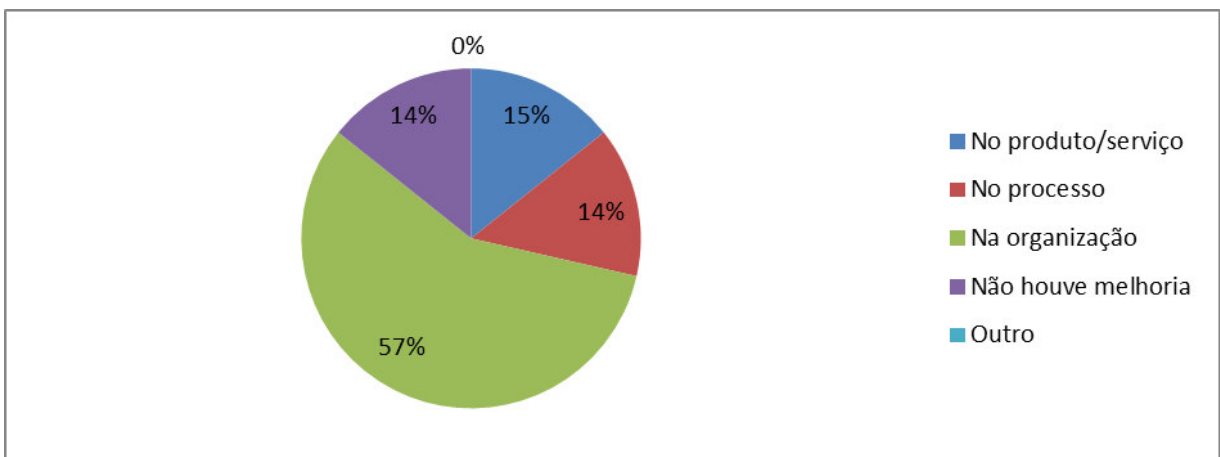
Gráfico 8 - Localização da INCUBEM



Fonte: Próprio autor.

Ao serem questionados a respeito de qual área de seus empreendimentos pôde-se perceber melhorias significativas após entrarem na INCUBEM, como mostra o Gráfico 9, 57% dos empreendedores disseram que na organização, 15% responderam que no produto ou serviço, 14% responderam que no processo e 14% responderam que não houve melhoria nenhuma.

Gráfico 9 - Melhorias percebidas após entrarem na INCUBEM

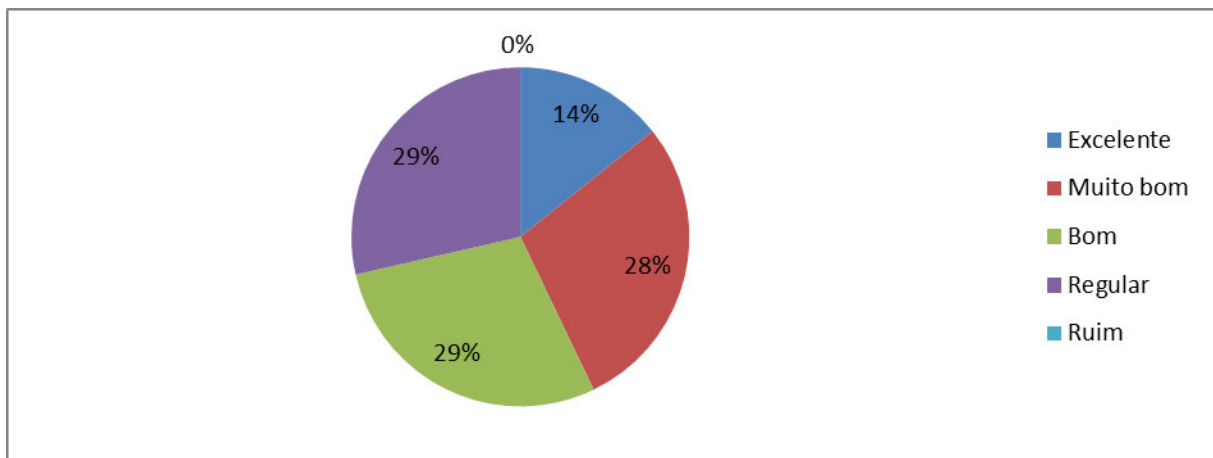


Fonte: Próprio autor.

Com relação aos itens: instalações físicas, capacitação e localização da incubadora, os que responderam que esse itens atendem “plenamente”, “satisfatoriamente” e “parcialmente” as necessidades de seus empreendimentos corresponde a mais de 70% das respostas em todos os 3 itens pesquisados. Somando-se a esse dado referente a capacitação está o fato de que 57 % afirmaram ser na organização do negócio onde notaram melhorias depois de estarem na INCUBEM. O que é possível dizer é que a incubadora está atuando de forma eficaz nas áreas de expertise local, suporte e assessorias para as empresas.

Ao avaliarem a quantidade de clientes em suas empresas após estarem na INCUBEM, como representado no Gráfico 10, 14% dos empreendedores disseram ter um número excelente de clientes, outros 28% classificaram como muito bom, 29% disseram que o número de clientes está bom, mas outros 29% classificou apenas como regular o número de clientela.

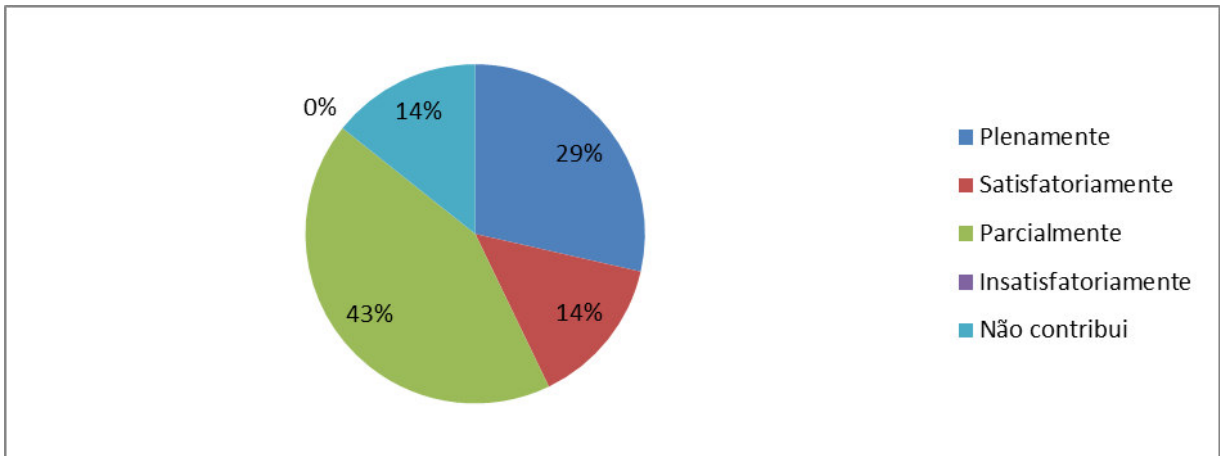
Gráfico 10 - Avaliação quanto ao número de clientes



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntados pela contribuição da incubadora para que seus empreendimentos chegassem ao alcance de potenciais clientes, como representado no Gráfico 11, 43% afirmaram que a incubadora contribuía parcialmente, 29% responderam que a mesma contribuía plenamente, outros 14% responderam que satisfatoriamente e 14% responderam que a incubadora não contribuía de forma alguma para que seus negócios cheguem em potenciais clientes.

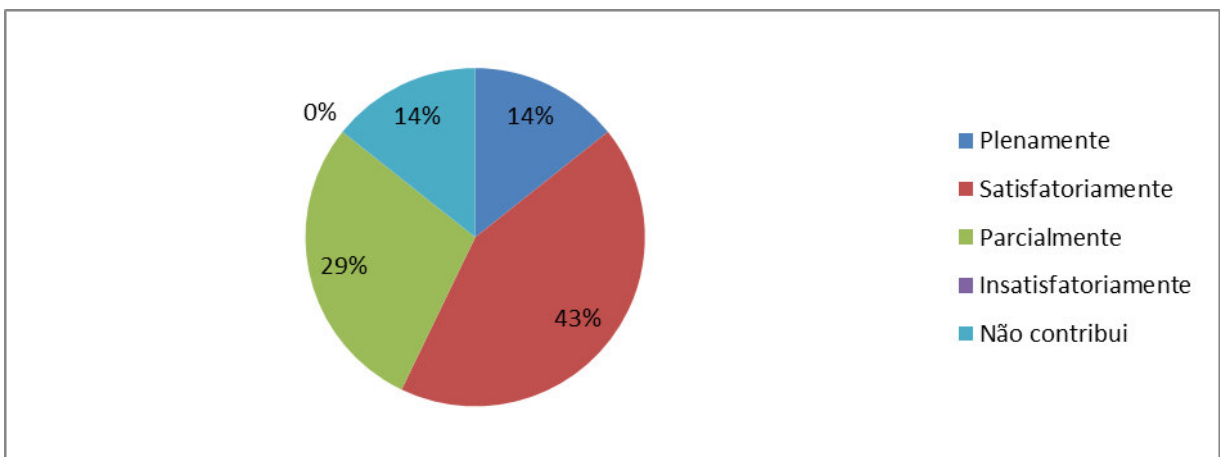
Gráfico 11 - Contribuição da INCUBEM para captação de clientes



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntados se a incubadora contribui de alguma forma para que seus empreendimentos tivessem acesso a fontes de financiamento, como mostra o Gráfico 12, 43% responderam que existe uma contribuição satisfatória por parte da INCUBEM, 29% disseram haver uma contribuição parcial da INCUBEM, 14% responderam que a INCUBEM contribui plenamente e 14% afirmaram que não haver contribuição nenhuma por parte da INCUBEM.

Gráfico 12 - Contribuição da INCUBEM para acesso a financiamento



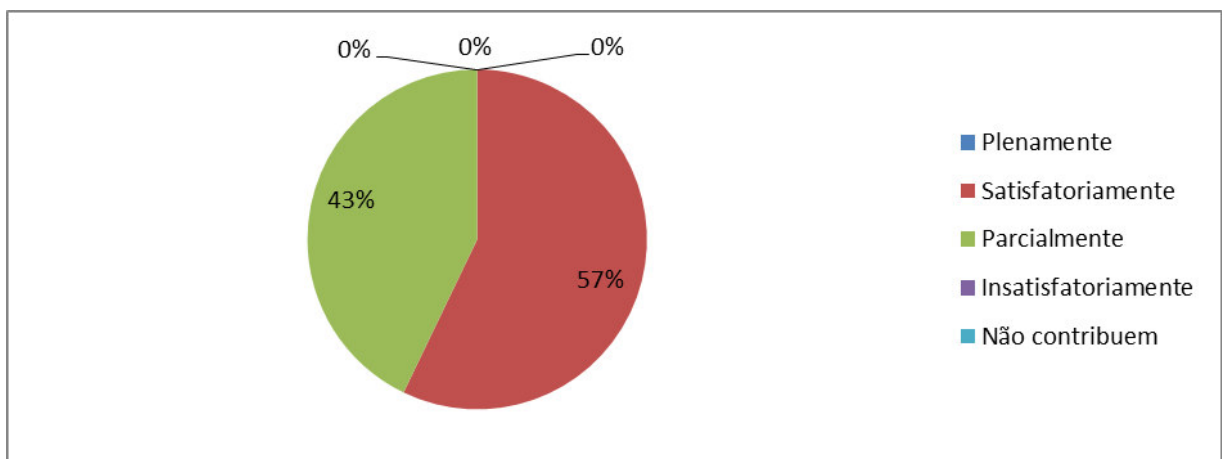
Fonte: Próprio autor.

Quanto a contribuição da incubadora para captação de clientes e para o acesso a fontes de financiamentos para as empresas, o somatório dos que responderam que esses itens são “plenamente”, “satisfatoriamente” e “parcialmente” atendidos foi superior a 80% dos respondentes. Um nível bom de aprovação

levando-se em conta que o acesso a fontes de financiamentos e o suporte para ajudar obter esses recursos, através de assessoria financeira, é fundamental para que as empresas consigam crescerem e saírem da incubadora em condições de sobreviver no mercado.

Quanto a participação das instituições parceiras da INCUBEM para o desenvolvimento dos empreendimentos, como representado no Gráfico 13, 57% dos respondentes afirmaram haver um apoio satisfatório e 43% disseram ter uma contribuição parcial por parte dessas instituições. Ninguém disse estar insatisfeito ou que essas instituições não contribuem de forma alguma para os empreendimentos incubados, mas também nenhum respondente considerou-se plenamente satisfeito. No entanto, é possível dizer que a rede de empreendedorismo criada para ajudar no processo empreendedor está sendo percebida positivamente.

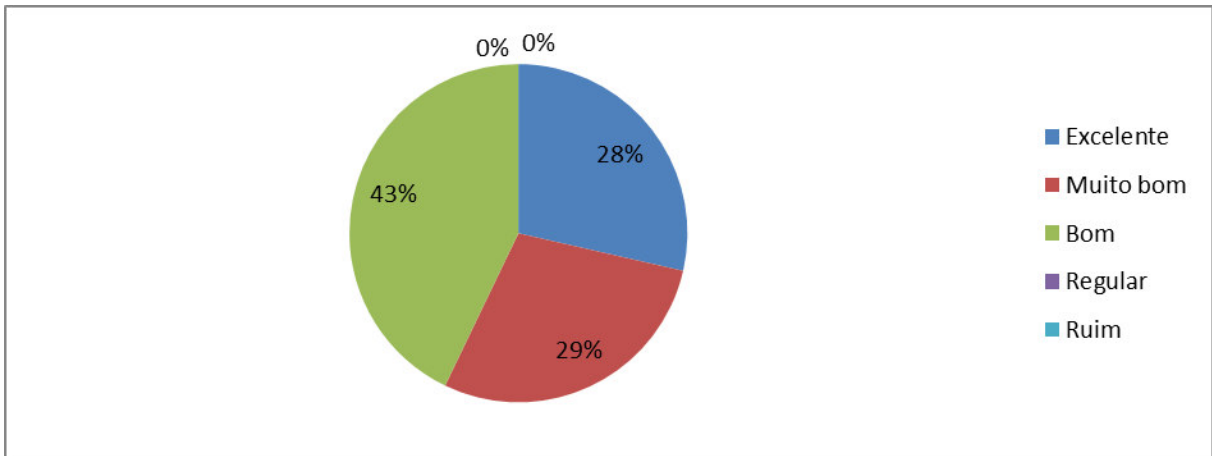
Gráfico 13 - Contribuição das instituições parceiras



Fonte: Próprio autor.

Quanto a evolução de seus empreendimentos depois de entrarem na incubadora, como mostra o Gráfico 14, 43% classificaram como uma boa evolução, 29% classificaram sua evolução como muito boa e 28% disseram terem tido uma excelente evolução depois de entrarem na INCUBEM. Ninguém marcou as opções “regular” e “ruim”. Isso mostra que as empresas estão otimistas com relação ao seu próprio sucesso.

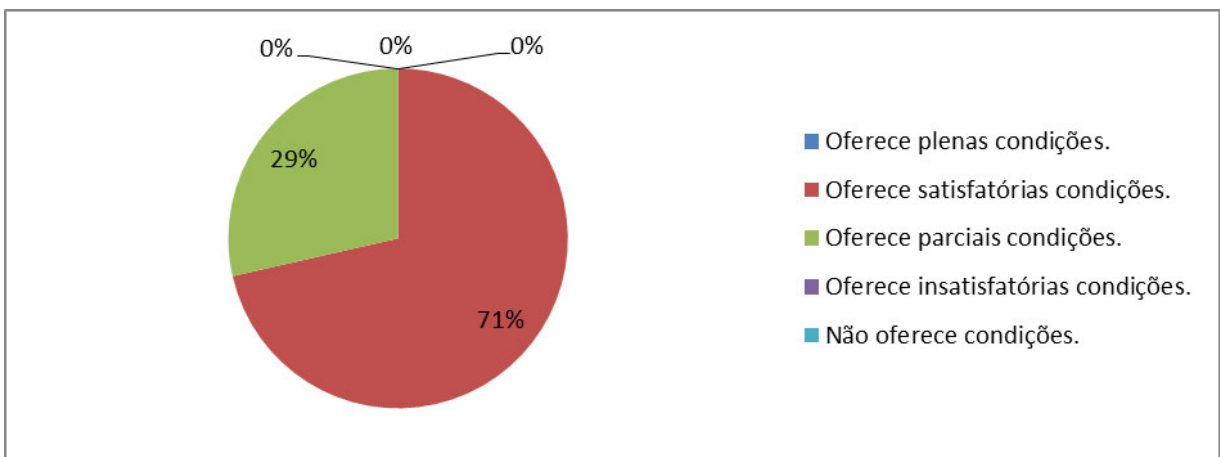
Gráfico 14 - Auto avaliação da empresa quanto a sua evolução



Fonte: Próprio autor.

Quando perguntados se a incubadora oferecia as condições necessárias para o desenvolvimento de suas empresas, 71% dos empreendedores disseram que ela oferecia satisfatórias condições e 29% responderam eram oferecidas parciais condições, como ilustra o Gráfico 15. Nenhum respondente considera que são oferecidas plenas condições, mas também as opções “oferece insatisfatórias condições” e “não oferece condições” não foram marcadas.

Gráfico 15 - Condições oferecidas pela INCUBEM

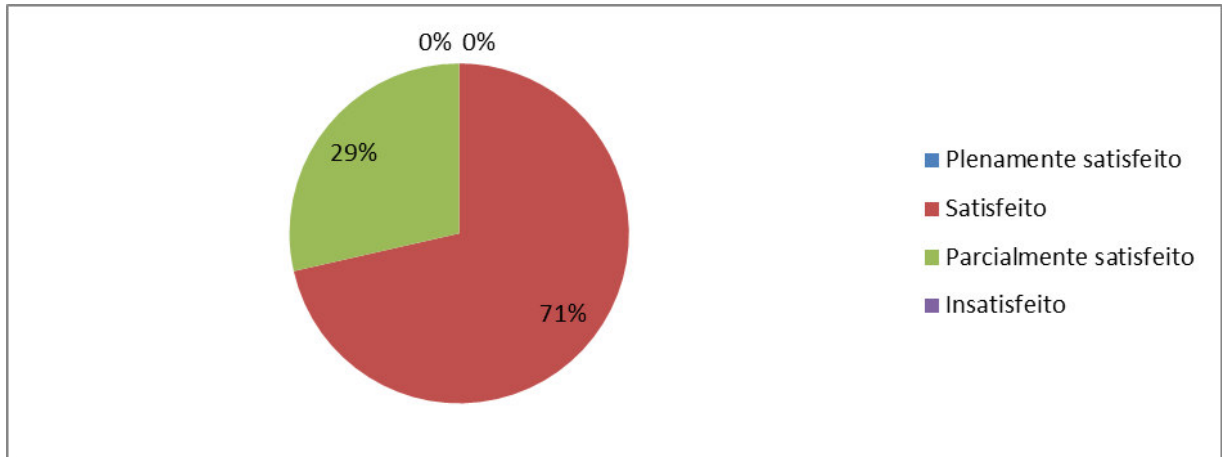


Fonte: Próprio autor.

Sobre o grau de satisfação com a incubadora, 71% disseram estarem satisfeitos e 29% afirmaram estarem parcialmente satisfeitos, como ilustra o Gráfico 16. Nenhum respondente disse estar plenamente satisfeito ou insatisfeito com a INCUBEM. Neste dois últimos itens não houve repostas negativas, mostrando que

as empresas estão confiantes e seguras com relação ao que a incubadora lhes proporciona de uma maneira geral.

Gráfico 16 - Nível de satisfação com a INCUBEM



Fonte: Próprio autor.

Além das perguntas fechadas, foi feita também uma pergunta aberta para que os respondentes tivessem a liberdade para expressar, de maneira clara, suas sugestões. As respostas foram:

- 1) Palestras e minicursos de gestão empresarial, gestão de pessoas, gestão financeira. Falta consultoria de instituições especializadas como SEBRAE.
- 2) Treinamento e/ou orientação financeira e de fontes de arrecadação e investimentos.
- 3) Diversificar equipe.
- 4) Workshops mais constantes sobre gestão, montagem de plano de negócios, análise de investimentos, liderança, apresentações e pitches, oratória.
- 5) Diálogo com as empresas que estão na incubadora e parceria efetiva com os parceiros como SEBRAE, FAPEMA, poder público em si e classe empresarial.
- 6) Contratação de um corpo administrativo e associação com outras entidades como grupo Startup – MA.
- 7) Melhoria na administração. Melhoria no acesso.

Assim, é possível concluir que, pelas sugestões dadas pelas empresas para melhoria dos serviços prestados pela incubadora, nota-se que elas ainda não estão totalmente satisfeitas em pontos como: capacitação e assessoria, fontes de financiamento, rede de parcerias e gestão da incubadora.

5.4 Análise do discurso do coordenador da INCUBEM

Segundo o entrevistado, ele atua nesse cargo desde o início do projeto, há 10 anos, e participou da fundação, da montagem do conselho executivo, do lançamento dos primeiros editais, da elaboração do plano de negócios da incubadora, dentre várias outras atividades.

Durante todo esse período, o entrevistado afirma ter adquirido muita experiência na área de incubação de empresas, não só na atuação como coordenador, mas também através de cursos voltados para o planejamento e implantação de incubadoras. Cursos estes conseguidos através de parceiros como o SEBRAE. Houve, também, a visitação de outras incubadoras e o consequente intercâmbio de conhecimento no assunto.

Com relação às instituições integrantes do conselho executivo, chamadas de parceiras, que são a UFMA, a FAPEMA, o SEBRAE, o Banco do Nordeste, a prefeitura de São Luís, a FIEMA e a ABRUPI (entidade gestora), o coordenador afirma que, através dessas entidades, obtém-se a ajuda de custo necessária, além de equipamentos, viagens, livros, treinamentos e consultorias, já que a incubadora não possui dotação orçamentária própria para financiar tudo isso.

A escolha dessas parcerias é bem criteriosa para a composição do conselho e elas podem ser desligadas, se, por exemplo, houver mais de 3 faltas seguidas ou 4 não consecutivas nas reuniões realizadas.

Existe, ainda, segundo o entrevistado, *“o interesse da participação manifestada do IFMA e da UEMA, que querem entrar no processo para conseguirem informação e experiência para montarem suas próprias incubadoras. E nós necessitamos de no mínimo 3 incubadoras para poder montarmos a rede maranhense de incubadora de empresas, que ainda não temos”*.

Ao ser questionado sobre a importância do vínculo da incubadora com a Universidade e centros de pesquisa, o entrevistado afirma que os benefícios que a

incubadora busca nessas cooperações institucionais, primeiramente focado em favor das empresas incubadas, vão além dos editais promovidos por essas entidades (FAPEMA, FIEMA e UFMA), existindo, também, a grande participação de alunos como estagiários das empresas na incubadora.

Segundo o entrevistado: *“agora nós vamos começar este ano a fazer os convênios com os departamentos para que as empresas possam, quando necessitarem, utilizarem os laboratórios. É uma forma de desonerar custos pra essas empresas desde que não prejudique as atividades acadêmicas, conforme consta na lei da inovação, que permite não só que empresas estejam dentro das universidades, como utilizem os espaços físicos e também possam até contratar a consultoria dos docentes”*.

Diferentemente do hotel de projeto, onde o aluno ainda está na parte de desenvolvimento da tecnologia, o apoio dado pelo docente é voluntário; no entanto, quando ocorre a mudança para a incubadora e a ideia do negócio se torna, de fato, uma empresa incubada, o professor (profissional especializado) passa a não ser mais obrigado a trabalhar voluntariamente, tendo que ser contratado.

Com relação ao acesso às fontes de financiamento para as empresas, segundo o coordenador, o Banco do Nordeste, que é um dos parceiros da INCUBEM, oferece financiamentos a juros menores, pelo fato das empresas fazerem parte da incubadora e conseqüentemente o risco delas falirem ser menor. Para isso é necessário apenas que o empresário leve, consigo, o termo de adesão, comprovando, assim, sua vinculação com a incubadora.

No entanto, o entrevistado afirma que só uma empresa, de fato, buscou essa forma de financiamento. O que ocorre com maior frequência são as empresas buscarem fontes de financiamento perdidas, ou seja, não reembolsáveis, obtidas através de editais da FAPEMA, como PAPE e o TECINOVA.

Já com relação a assessoria, o entrevistado relata que as empresas *“recebem assessoria oriunda dos parceiros, como exemplo o SEBRAE, que costuma ajudar a montar os projetos para concorrer aos editais. Nós da universidade também orientamos, promovemos as reuniões e também aqui na UFMA a gente encaminha os empreendedores para consultoria jurídica ou contábil daqui da própria universidade, com os professores e com as empresas juniores que as vezes nos auxiliam nessa matéria”*.

Quando questionado sobre quais as principais necessidades das empresas incubadas, o entrevistado afirma estar em primeiro lugar a informação. Isso se deve ao fato de que, ao empreenderem, muitos ali estão transformando seus sonhos em realidade, *“e nessa transformação muitas das vezes os planos de negócios ficam um pouco fora de foco”*.

Assim, é necessária uma constante atualização desses planos, para que o negócio se torne em algo mais real. Então a informação se torna essencial nesse processo, pois é necessário conhecimento sobre o mercado, sobre a concorrência, sobre impostos. Tudo isso se torna muito valioso para o empreendedor.

A respeito do exercício do empreendedorismo, o entrevistado afirma que isso é feito através de palestras, seminários e cursos que os parceiros frequentemente oferecem.

Com relação ao estágio de desenvolvimento da INCUBEM ser compatível ou não ao seu tempo de existência, a resposta foi não. Segundo o coordenador isso ocorre porque *“a incubadora, durante todo esse período, teve uma certa dificuldade em se consolidar por conta do assunto ser novo, da cultura ser nova dentro da própria universidade e dentro do próprio estado”*.

Assim, o trabalho inicial foi feito no sentido de disseminar a cultura empreendedora na universidade e também dentro da rede de parcerias que a incubadora possui. Havendo um impulso apenas mais recentemente, especificamente no ano passado (2014), principalmente por causa da melhoria nas condições de infraestrutura que o novo prédio trouxe, *“agora com prédio novo muitos empreendedores se interessaram, a universidade (nos) reconheceu. Graças à parceria com o Governo do Estado a gente adquiriu esse impulso no último ano de vigência. Acreditamos que, daqui pra frente, nos próximos meses, ela (a incubadora) já esteja se consolidando definitivamente”*.

Com relação às metas da incubadora, o entrevistado afirma que são: a participação em 5 eventos anuais, dos quais a incubadora tem conseguido cumprir; a complementação das 2 vagas que a incubadora ainda tem disponíveis; e, por fim, criar uma outra incubadora, provavelmente na área de economia criativa.

Quando questionado sobre as ameaças e dificuldades enfrentadas pela incubadora, o entrevistado afirma que o que houve no passado, além do problema com o espaço físico, era a questão do entendimento por parte das pessoas *“do que*

é uma incubadora dentro da universidade”, isso criou muitas dificuldades porque a INCUBEM não era percebida pelos outros como parte da UFMA.

Atualmente, com o progresso obtido através das novas instalações, o aumento da quantidade de empresas incubadas e conseqüente melhoria na relação com os parceiros, houve uma mudança nesse pensamento. Segundo o entrevistado agora *“começa também a melhorar o entendimento de que é importante para a universidade desenvolver o seu setor de empreendedorismo. O movimento empreendedor dentro das universidades já existe há muito tempo, mas, aqui no Maranhão, agora que se começa a levar isso mais a sério, em função da crise financeira e porque os alunos também têm solicitado demais dos gestores um maior incremento dessa área”*.

Ao falar sobre as expectativas e necessidades das empresas incubadas e se a INCUBEM está conseguindo supri-las, a resposta foi que o otimismo das empresas aumentou depois da mudança de prédio e isso criou boas expectativas. *“Agora nós precisamos elevar isso pra melhorar a formação desses empreendedores e melhorar também o foco nos negócios”*.

Para o entrevistado, algumas empresas ainda têm seu foco voltado para pesquisa e elas precisam ser orientadas para os negócios. Além disso, é necessário melhorar o faturamento das empresas, *“algumas ainda não tem e estão sendo mantidas por editais, que são importantes para alavancar, mas eles têm que ter contratos. Então a gente tem que desenvolver essa questão de contratos com clientes”*.

O coordenador acredita, também, que a incubadora, atualmente, está conseguindo cumprir seu papel como apoiadora no desenvolvimento das empresas que participam do projeto. Segundo ele, o que é produzido pelas empresas tem chegado ao *“mundo externo”* através rodadas de negócios promovidas pela INCUBEM. *“A gente tem recebido visitas de prefeitos, visitas de clientes, autoridades, entidades, e isso tem aberto muitas portas pra eles (empresas) com mundo lá fora”*.

Ele entende que o principal objetivo de uma incubadora ainda seja diminuir a taxa de mortalidade das empresas nos dois primeiros anos de vida e mantê-las com uma boa saúde financeira, mas não é somente isso, para ele, é importante *“colocar todo o seu conhecimento, o conhecimento das universidades para a sociedade”* e isso está sendo feito.

Por fim, ao fazer uma avaliação sobre a incubadora, o coordenador afirma que, ao longo desses 10 anos de existência, depois de passar por momentos de dificuldades, descréditos e estagnação, ocorreu uma alavancagem no último ano indicando agora que, de fato, a incubadora vai consolidar-se.

Ocorrendo isso, o esforço vai ser voltado para criação de outras incubadoras dentro e fora da UFMA. A ideia é criar uma rede de incubadoras e *“tornar o movimento das incubadoras forte aqui no Maranhão, como existe nos outros estados vizinhos, Piauí e Pará”*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, foi possível constatar, ao analisar o empreendedorismo, o quão se tornou complexo a gestão de um negócio. A necessidade de haver diversificados conhecimentos demandou suportes que auxiliem os novos empreendedores. As incubadoras de empresas mostraram-se, nesse sentido, instrumentos fundamentais, expandindo-se juntamente com o movimento empreendedor, mesmo que, infelizmente, sem a mesma velocidade a ponto de suprir a demanda criada.

Observou-se que o elaborado método de fomento empreendedor é tão eficiente quanto complicado de construir e de sustentar, sobretudo por fatores como: elevado número de entidades que precisam estar envolvidas no processo; os custos de manutenção de uma incubadora; e alto grau de complexidade que ela possui. Por isso, buscou-se analisar, por este trabalho, se a INCUBEM consegue, de uma forma realista e através de determinadas perspectivas, cumprir seu papel como incubadora de empresas.

Com este estudo de caso, percebeu-se que a INCUBEM possui um conjunto de instrumentos de apoio aos empreendedores bem constituído. Ao analisar elementos fundamentais para que uma incubadora obtenha sucesso como: infraestrutura; serviços básicos; qualificação e rede de relacionamentos; observa-se que, do ponto de vista das empresas incubadas e da coordenação, a INCUBEM vem conseguindo cumprir seu papel, levando em conta que, embora não consiga alcançar todos os fatores descritos neste trabalho como essenciais para uma incubadora de sucesso, ela consegue incorporar um grande número deles ao seu perfil.

As empresas incubadas demonstraram também, através do questionário, confiança e satisfação com a incubadora, apesar de algumas críticas e pedidos de melhorias em alguns pontos da instituição, o que é normal. Já o coordenador tem um posicionamento realista e consciente com relação a INCUBEM, pois ele sabe que a incubadora não está totalmente consolidada, apontou algumas dificuldades do processo, mas demonstra possuir segurança no que faz e comprometimento com a intenção de alcançar efetivamente os objetivos a que a incubadora se propõe.

O mais importante, entretanto, é que a incubadora foque em maneiras de manter as conquistas já adquiridas e continuar com o ritmo de crescimento do último

ano, atuando de forma a preparar-se para as adversidades que, inevitavelmente, surgirão como consequência da atual política de cortes no orçamento adotada pelo governo. Isso vai acabar atingindo-a, direta e indiretamente, visto que suas principais fontes de recursos vêm de instituições públicas.

É possível afirmar, portanto, que esta pesquisa alcançou seu objetivo na busca por analisar o apoio oferecido pela incubadora às empresas incubadas, além disso, cria diversas possibilidades para futuras análises como, por exemplo, fazer comparações entre as perspectivas das empresas recém-incubadas e as futuras empresas graduadas.

Sugere-se, por fim, que é plausível a continuidade desta pesquisa fazendo uma possível comparação entre as futuras incubadoras do estado, caso sejam criadas, formando a rede de incubadoras do Estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ANDINO, B. F. A. **Impacto da incubação de empresas**: capacidade de empresas pós incubadas e empresas não incubadas. 2005. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2005. [Orientadora: Profa. Edi Madalena Fracasso] Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4790>>. Acesso em: 31 jan. 2015.
- ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: relatório técnico. Brasília: ANPROTEC, 2012. 24 p. disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf> Acesso em: 06 mai. 2015.
- ANPROTEC. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. 2015a. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=80>>. Acesso em: 05 fev. 2015.
- ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. 2015b. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 11 mar. 2015.
- ANPROTEC. **Perguntas Frequentes**. 2015c. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 11 mar. 2015
- BAÊTA, A. S. **Análise dos fatores que influenciam o processo de interação universidade-empresa nos grupos de pesquisa da UFMA**. 2014. 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. [Orientadora: Profa. Clândia Maffini Gomes]
- BAÊTA, M. C. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 443 p.
- BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, L. A. D.; JÚNIOR, L. C. C. Análise das Principais Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica de Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 4. 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/304>> . Acesso em: 30 jan. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A.. **Planejando Incubadoras de Empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Disponível em: < http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf >. Acesso em: 31 jan. 2015.

DORNELAS, J.C. A.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S.. **Criação de Novos Negócios**: empreendedorismo para o século 2. 8. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A Qualidade Percebida Nos Serviços De Incubação De Empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 802-822, set. 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/read/v17n3/09.pdf> >. Acesso em: 01 fev. 2015.

FARAH, O. E. *et al.* **Empreendedorismo Estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GASPAR, F. Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: um estudo empírico em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 7, n. 3, p. 71-84. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v7n3/v7n3a08.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2015

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. 2012. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/gem%20relat%C3%B3rio%20executivo%202012.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo Regional e a Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCTI. **Manual para implantação de incubadoras de empresas**. 2000. disponível em: < http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf > Acesso em: 06 mai. 2015

MCTI. **Informações Gerais**. 2015. disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html> > Acesso em: 06 mai. 2015

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. **Revista Bolema**, Rio Claro, v. 19, n. 25, p. 105-132, 2006. Disponível em:

<<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/bolema/article/view/1880/1657>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

SEBRAE. **Manual de procedimentos**. 2012. disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/parcerias/ANEXO%20III%20-%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMENTOS%20-%20INCUBADORA%20DE%20EMPRESAS%202012.05.10.pdf> Acesso em: 06 mai. 2015

SEBRAE . **Quais os tipos de incubadoras existentes**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&^^>>. Acesso em: 16 fev. 2015

SIGPROJ. **Consolidação da Incubadora de Empresa de Base Tecnológica do Maranhão**. 2015. Disponível em: <http://sigproj1.mec.gov.br/apoiados.php?projeto_id=183951>. Acesso em: 16 abr. 2015.

UFMA. **Resolução Consun 194/2014**. disponível em: <<http://www.ufma.br/portaIUFMA/arquivo/eJvsp9mlcnvm0VA.pdf>> Acesso em: 03 jun. 2015

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Há quanto tempo você coordena o projeto INCUBEM?
2. Como é feito o processo de seleção das empresas? Quantas seleções já foram realizadas?
3. Quantas empresas já foram graduadas desde o início do projeto? Dessas empresas quais ainda continuam?
4. Quantas empresas estão em incubação?
5. É utilizado algum método de avaliação de desempenho dessas empresas?
6. Qual o valor da taxa mensal cobrada das empresas?
7. A incubadora viabiliza para as empresas acesso a fontes de financiamento? De que forma? As empresas recebem assistência financeira para isso?
8. Quais as necessidades mais frequentes demandadas pelas empresas? Como a incubadora as supre?
9. Como funciona a rede de parcerias (instituições parceiras) que a incubadora possui? De que forma elas contribuem para o desenvolvimento das empresas?
10. A INCUBEM é uma instituição sem fins lucrativos. De que forma ela é financiada?
11. A incubadora exercita o ensino do empreendedorismo? De que forma? Com que frequência?
12. Você acredita que a incubadora possui um estágio de desenvolvimento compatível com o seu tempo de existência?
13. É sabida a importância do vínculo da incubadora com a universidade e centros de pesquisa. Por isso, quais as maneiras que a incubadora busca para tirar desses laços que possui com estas instituições benefícios reais para as empresas incubadas?
14. A incubadora possui um programa de metas? Em caso positivo, essas metas estão sendo alcançadas?
15. Quais as maiores dificuldades e ameaças enfrentadas pela incubadora? Como elas são superadas?
16. Você acredita que o projeto INCUBEM vem atendendo as expectativas/necessidades das empresas incubadas?
17. Você considera que a incubadora cumpre seu papel no apoio e no desenvolvimento das empresas incubadas?
18. Como você avalia o projeto INCUBEM?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AS EMPRESAS INCUBADAS

Este questionário é parte integrante do meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração da UFMA e tem por objetivo fazer um estudo de caso sobre a INCUBEM. As informações fornecidas são de caráter sigiloso e, desde já, comprometo-me com o anonimato do respondente.

01. Em qual dessas opções sua empresa se enquadra?
- Microempresa (ME)
- Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- Microempreendedor Individual (MEI)
- Outro: _____
02. Como surgiu a ideia para o negócio?
- Pela necessidade de ter um emprego/renda.
- Pela identificação de uma oportunidade de negócio.
- Por incentivo de outros (professor, amigo, família, UFMA, etc.).
- Para poder participar da incubadora e obter as vantagens que ela dispõe.
- Outro: _____
03. Quantos produtos/serviços sua empresa oferece?
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais
04. Quantos empregos sua empresa gera?
- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais
05. Há quanto tempo sua empresa participa da INCUBEM?
- Menos de seis meses
- De 6 meses até 1 ano
- De 1 ano até 1 ano e meio
- Mais de 1 ano e meio
06. Com relação as instalações físicas oferecidas pela INCUBEM, você considera que atendem as necessidades do seu negócio:
- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não atende
07. Com relação a capacitação oferecida pela INCUBEM (cursos, treinamentos, palestras, participação em eventos, etc.). Você considera que atende as necessidades do seu negócio:
- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não atende
08. Com relação à localização da incubadora, você considera que favorece seu negócio:
- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não favorece
09. Em qual área você observou melhorias significativas depois da entrada da sua empresa na incubadora?
- No produto/serviço
- No processo
- Na organização
- Não houve melhoria
- Outro: _____
10. Como você avalia o número de clientes em sua empresa após a entrada na INCUBEM?
- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
11. Para que seu negócio alcance potenciais clientes, você considera que a incubadora contribui:
- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não contribui
12. Com relação ao acesso a fontes de financiamento para seu negócio, você avalia que a incubadora contribui:
- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não contribui

13. Quanto a participação das instituições parceiras da INCUBEM (SEBRAE, Governo do Estado, UFMA, etc.) para desenvolvimento do seu negócio, você avalia que elas contribuem:

- Plenamente
- Satisfatoriamente
- Parcialmente
- Insatisfatoriamente
- Não contribuem

14. Como você avalia a evolução da sua empresa desde sua entrada na incubadora?

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

15. Você considera que a incubadora oferece todas as condições necessárias para o desenvolvimento do seu negócio?

- Oferece plenas condições.
- Oferece satisfatórias condições.
- Oferece parciais condições.
- Oferece insatisfatórias condições.
- Não oferece condições.

16. Qual seu grau de satisfação com a INCUBEM?

- Plenamente satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito

17. Que sugestão você daria para melhoria dos serviços prestados pela incubadora para o seu negócio?

R: _____

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXOS

ANEXO A – DECLARAÇÃO DA COORDENAÇÃO DA INCUBEM



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Fundação instituída nos termos da Lei nº 5152, de 21/10/1966
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO
DEPARTAMENTO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
Avenida dos Portugueses, 1966 CEP 65.080-805 - Bacanga
São Luís MA - Fone: 3301 8611 - 3301 8613

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que o aluno **Vitor Valadar Miranda**, do curso de Administração, está autorizado a fazer estudo de caso sobre a Incubadora de Empresa de Base Tecnológica Do Maranhão - INCUBEM para Trabalho de Conclusão de Curso, utilizando regimento, estatuto e plano de negócios da INCUBEM como fonte de pesquisa documental, e aplicando questionários nas empresas participantes do projeto.

São Luís (MA), 02 de fevereiro de 2015

Prof.º Marcos Tadeu Resende
Coordenador INCUBEM
Diretor em exercício DEMI/PROEX

ANEXO B – REGIMENTO INTERNO DA INCUBEM

CAPÍTULO I DA GESTÃO, DENOMINAÇÃO, NATUREZA, SEDE E TEMPO DE DURAÇÃO

Artigo 1 – A Associação Brasileira dos Inventores e da Propriedade Industrial secção Maranhão – ABRIFI - MA, doravante denominada ABRIFI-MA, com sede e foro em São Luís - MA, sociedade sem fins lucrativos e com autonomia administrativa e financeira é a Gestora da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado do Maranhão – INCUBEM e a regerá pelo presente Regimento Interno, pelas leis que lhe forem aplicáveis e em consonância com as diretrizes de Convênios e/ou dos Acordos de Cooperação firmados pelos parceiros.

§ 1º – A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado do Maranhão, doravante denominada INCUBEM, funcionará como um núcleo de apoio e incentivo à formação de empreendedores em áreas compatíveis com as atividades regionais.

§ 2º – A INCUBEM está instalada no Campus da Universidade Federal do Maranhão – CEB VELHO, área de convivência.

§ 3º – A duração da INCUBEM será por tempo indeterminado e subordinada à vigência dos convênios entre a ABRIFI-MA e seus Parceiros.

CAPÍTULO II DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 2 – Para fins deste Regimento define-se:

- a) INCUBADORA DE EMPRESA – É um Programa que oferece, durante um prazo determinado, ambiente e condições para o funcionamento de micro e pequenas empresas, de forma a transformar idéias em produtos, processos e serviços, oportunizando ao empreendedor, espaço físico, infra-estrutura operacional e serviços especializados de consultoria sobre gestão empresarial.
- b) EMPRESA EM INCUBAÇÃO – Micro-Empresa ou Empresa de Pequeno Porte, já constituída, que tenha dominado a tecnologia e o processo de produção e que disponha de capital mínimo assegurado, mas que buscam desenvolvimento e aprimoramento, nos aspectos tecnológicos, de gestão, mercadológicos e de recursos humanos, ou seja, apoio necessário a alavancagem do negócio. As Empresas em Incubação podem ser RESIDENTES, quando instaladas no espaço físico da INCUBEM e NÃO RESIDENTES, quando instaladas fora do espaço físico da INCUBEM.
- c) TERMO DE ADESÃO – Instrumento jurídico que regulamenta as relações entre a Gestoras e as empresas em incubação, possibilitando a esta a utilização dos bens e dos serviços oferecidos pela Incubadora.

CAPÍTULO III DAS FINALIDADES

Artigo 3 – A INCUBEM tem por finalidades:

- a) funcionar como um programa de extensão e desenvolvimento empresarial, voltado para a problemática regional e para a melhoria das condições sociais;
- b) apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo, através das transformações de idéias em produtos tecnologicamente inovadores, contribuindo para melhoria sócio-econômica, através da empregabilidade e da renda de futuros empreendimentos;
- c) contribuir para a criação, o desenvolvimento e o aprimoramento das empresas inovadoras, de base tecnológica e/ou de setores tradicionais, nos seus aspectos tecnológicos de gestão, mercadológicos e de recursos humanos, de modo a assegurar a manutenção e/ou inserção de novos produtos, processos e serviços no mercado;

§ 1º – As finalidades definidas no *caput* deste artigo serão atendidas pelo estabelecimento de mecanismos de intercâmbio e de apoio técnico entre os profissionais, empresários e especialistas, visando introduzir, nas empresas em incubação, técnicas que possibilitem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade do setor e contribuam para a modernização de arranjos produtivos locais.

§ 2º – As ações resultantes do intercâmbio e do apoio técnico, citadas no parágrafo anterior, serão dirigidas no sentido de:

- a) facilitar às empresas em incubação o acesso às informações referentes à tecnologia, oportunidades de negócios, crédito e capitalização, mercado, legislação, pesquisas e publicações técnicas;
- b) promover o fortalecimento e o desenvolvimento das empresas em incubação, através da modernização da gestão empresarial e tecnológica, a fim de que possam atingir níveis de produtividade e de qualidade que possibilitem maior competitividade das mesmas.

Artigo 4º – A INCUBEM terá como atribuição essencial a promoção de ações que levem a:

- a) fornecer, diretamente ou através de seus parceiros, infra-estrutura de apoio que facilite a transformação de projetos em novos produtos e/ou processos;
- b) apoiar a criação e a consolidação de empreendimentos de excelência na área tecnológica;
- c) propiciar aos empreendedores condições favoráveis para o desenvolvimento empresarial sadio e acelerado;
- d) amparar as empresas para que os produtos e/ou processos originários possam alcançar o mercado eficientemente;
- e) apoiar potenciais empreendedores para desenvolverem as suas próprias atividades empresariais;
- f) colaborar com a modernização de arranjos produtivos locais, utilizando os recursos humanos e o potencial tecnológico disponíveis em instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento e prestação de serviços;

- g) desenvolver atividades econômicas e a geração de emprego e renda para jovens recém egressos de universidades, escolas técnicas, centros de capacitação tecnológica do sistema “S” de ensino.
- h) Facilitar a indicação ou contatos com consultores ou especialistas: na gestão tecnológica dos projetos em desenvolvimento; para aprimoramento tecnológico de produtos ou serviços; para elaboração de projetos para captação de recursos junto às agências de fomento; para a elaboração de contratos, documentos ou orientação pertinentes ao registro e proteção da propriedade intelectual.

CAPÍTULO IV DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Artigo 5º – A INCUBEM terá a seguinte estrutura básica organizacional:

- a) Conselho Consultivo
- b) Gerência da Incubadora

SEÇÃO I DO CONSELHO CONSULTIVO

Artigo 6º – O Conselho Consultivo é um órgão auxiliar de gestão administrativa de natureza consultiva relevante às decisões superiores da INCUBEM.

Artigo 7º – O Conselho Consultivo será constituído pelos seguintes membros:

- a) um representante da entidade gestora – ABRIFI - MA;
- b) um representante da UFMA (Universidade Federal do Maranhão);
- c) um representante do SEBRAE-MA (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas);
- d) um representante do BNB (Banco do Nordeste do Brasil);
- e) um representante da Prefeitura Municipal de São Luís;
- f) um representante do Governo do Estado do Maranhão;
- g) um representante da FIEMA (Federação das Indústrias do Maranhão).

§ 1º – O Presidente do Conselho Consultivo será eleito por seus pares, para um mandato de dois anos, sendo permitida uma reeleição por mais dois anos consecutivos.

§ 2º – As Instituições que constituem o Conselho Consultivo designará seus respectivos representantes e suplentes.

§ 3º – Os membros do Conselho Consultivo serão substituídos, por solicitação do Presidente do Conselho quando: faltarem a 3 (três) sessões consecutivas ou 4(quatro) intercaladas; por vontade própria manifestada por escrito ao Presidente do Conselho; ou por decisão da Instituição de origem comunicada ao Presidente do Conselho.

§ 4º – O Conselho Consultivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez a cada semestre e, extraordinariamente, mediante convocação de seu Presidente ou pela maioria

simples dos conselheiros, sempre por escrito, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

§ 5º – As decisões do Conselho Consultivo serão validadas mediante decisão da maioria simples dos membros presentes à reunião, obedecido o *quorum* mínimo de metade mais um dos membros presentes em primeira chamada, ou um *quorum* mínimo de 1/3 dos membros presentes em segunda chamada, após uma hora do agendamento da reunião.

§ 6º – Todas as reuniões do Conselho Consultivo serão obrigatoriamente registradas em ata.

Artigo 8º – Ao Conselho Consultivo compete:

- a) propor políticas e diretrizes para o funcionamento da INCUBEM;
- b) aprovar e dar posse à (ao) Gerente da Incubadora designado pela Gestora;
- c) inferir sobre planos e programas, anuais e plurianuais, normas, critérios e outros instrumentos necessários ao funcionamento da INCUBEM;
- d) inferir sobre a o processo de Convocação de Empreendedores;
- e) inferir sobre os projetos apresentados, nos termos do processo de seleção, ouvidos os consultores independentes, quando necessário;
- f) avaliar o desempenho dos empreendimentos, de acordo com os relatórios apresentados pela Gerência;
- g) inferir, em última instância, sobre os recursos oriundos de atos e decisões da Gerência;
- h) interpretar este Regimento e inferir sobre atos da Gerencia que com ele colidirem;
- i) opinar sobre a reforma deste Regimento Interno, proposta pela Presidência ou, pelo menos, por 2/3 de seus membros e submetê-la a aprovação;
- j) acompanhar a execução orçamentária e apreciar o orçamento, as contas, os balanços, a demonstração do resultado do exercício e o relatório anual da INCUBEM, após o parecer do Conselho Fiscal da ABRIFI/MA;
- k) fixar o valor da taxa de permanência em incubação, bem como os demais preços por utilização de serviços prestados pela INCUBEM e promover a sua revisão, de acordo com a natureza do projeto apresentado;
- l) inferir sobre o desligamento de Empresas em Incubação;
- m) sugerir e aprovar a inclusão/substituição/desligamento de instituições do Conselho;
- n) apreciar os casos omissos neste Regimento Interno.

SEÇÃO II DA GERÊNCIA

Artigo 9º – A Gerência é um órgão responsável pela administração da INCUBEM, para que sejam atendidos os seus objetivos, cumprindo as decisões, diretrizes e normas estabelecidas pela gestora e/ou Conselho Consultivo.

Parágrafo único - A Gerência será exercida por profissional com habilidades comprovadas para a função, designado pela Gestora e aprovado pelo Conselho Consultivo.

Artigo 10 – A Gerência terá as seguintes competências:

- a) gerenciar o complexo técnico, administrativo, financeiro e operacional da INCUBEM, em conformidade com as normas e competências definidas pela entidade gestora;
- b) cumprir e fazer cumprir, no âmbito da sua competência, as decisões da Gestora e apreciações do Conselho Consultivo;
- c) submeter à apreciação do Conselho Consultivo as necessidades e reivindicações das empresas em incubação;
- d) promover articulações institucionais entre os empreendedores, entre as empresas em incubação, entre as entidades de fomento e nas ações de integração com a comunidade;
- e) expedir normas operacionais necessárias ao funcionamento das empresas em incubação, após a aprovação do Conselho Consultivo;
- f) operacionalizar o processo seletivo para incubação de empresas;
- g) acompanhar a instalação dos incubados;
- h) divulgar as atividades da INCUBEM e dos incubados;
- i) acompanhar e avaliar os trabalhos da INCUBEM, em especial, as ações de suportes técnico, administrativo, mercadológico e operacional dos empreendedores e das empresas em incubação;
- j) monitorar, continuamente, a evolução das empresas em incubação, submetendo os relatórios de atividades econômicos-financeiros, semestralmente ao Conselho Consultivo;
- k) fornecer ao Conselho Consultivo, as informações e os meios necessários ao eficiente desempenho das suas atribuições;
- l) administrar a contabilidade da INCUBEM, submetendo ao Conselho Consultivo, para julgamento e aprovação: o orçamento anual, as contas, os balanços e os balancetes dos recursos recebidos e utilizados e o relatório anual;
- m) buscar, junto aos parceiros da INCUBEM, o apoio para a execução das propostas/projetos aprovadas pelo Conselho Consultivo;
- n) em consonância com o Conselho Consultivo, realizar gestões junto aos órgãos competentes, para a obtenção de recursos necessários à efetivação dos projetos da incubadora e dos negócios em incubação;
- o) divulgar as resoluções, políticas e diretrizes emanadas do Conselho Consultivo;
- p) divulgar as atividades da INCUBEM e das empresas em incubação;
- q) cumprir e fazer cumprir este Regimento Interno.

CAPÍTULO V DO EXERCÍCIO FINANCEIRO

Artigo 11 – O exercício financeiro da INCUBEM terá início no dia 01 de janeiro e terminará no dia 31 de dezembro, quando a Gerência fará a prestação de contas com as demonstrações contábeis exigidas pela legislação vigente e quaisquer outros relatórios elucidativo das movimentações financeiras que julgar conveniente.

§ 1º – A Gerência no prazo 60 (sessenta) dias do encerramento do exercício financeiro, encaminhará à Gestora e ao Conselho Consultivo a prestação de contas previstas no *caput* desse artigo.

§ 2º – A Gestora e o Conselho Consultivo terão o prazo de 30 (trinta) dias para exame e emissão de parecer da prestação de contas apresentada pela INCUBEM.

§ 3º – A aprovação da prestação de contas da INCUBEM dar-se-á em sessão ordinária do Conselho Consultivo

Artigo 12 – A Gestora deve apresentar aos Parceiros, em sessão do Conselho Consultivo, com antecedência de 60 (sessenta) dias do encerramento do exercício financeiro da INCUBEM, proposta de planejamento financeiro/orçamentário, para o próximo período, das necessidades de custeios e investimento para INCUBEM.

CAPÍTULO VI DAS EMPRESAS EM INCUBAÇÃO

Artigo 13 – As empresas poderão ser admitidas na INCUBEM na forma de Empresas em Incubação Residentes e Empresas em Incubação Não Residentes.

Artigo 14 – São direitos das empresas em incubação:

- a) manter sede nas dependências da INCUBEM por período previamente determinado no Termo de Adesão quando Empresa em Incubação Residente;
- b) utilizar os equipamentos e recursos humanos das entidades parceiras, mediante termos de parceria previamente estabelecidos entre a INCUBEM e a(s) respectiva(s) entidade(s), mediante prévia solicitação por escrito da Gerência, de acordo com a tabela de custos disponível;
- c) utilizar os serviços da INCUBEM postos a sua disposição na forma do Termo de Adesão;
- d) ter acesso a periódicos e todas as publicações veiculadas pela INCUBEM;
- e) ter acesso a consultorias e treinamentos que venham a desenvolver a capacidade técnica e administrativa da empresa de acordo com o estabelecido pelas parcerias;
- f) participar, com direito à redução de taxas, de eventos viabilizados pela INCUBEM;
- g) desvincular-se voluntariamente da INCUBEM, desde que estejam em dia com suas obrigações contratuais, ou compulsoriamente, com base nas cláusulas contratuais do Termo de Adesão e o disposto neste Regimento Interno, exaradas as causas determinantes de tal decisão.

Artigo 15 – São deveres das empresas em incubação:

- a) cumprir e fazer cumprir o disposto no presente Regimento Interno e normais operacionais da INCUBEM;
- b) honrar os compromissos assumidos;
- c) promover e divulgar os objetivos e as finalidades da INCUBEM;
- d) zelar pelo patrimônio físico de uso comum;
- e) cumprir integralmente as decisões do Conselho Consultivo;
- f) levar ao conhecimento da Gerência qualquer anormalidade observada;
- g) manter-se em dia com as obrigações legais;
- h) manter-se em dia com o pagamento de taxa de permanência em incubação;

- i) providenciar a transferência da sede do ambiente da INCUBEM, imediatamente após o término do prazo estabelecido no Termo de Adesão, quando se tratar de empresas em incubação Residente;
- j) assumir inteira responsabilidade pelos equipamentos e pelas instalações utilizadas bem com devolver, no prazo previsto, os espaços e os equipamentos cedidos, no estado em que os receberam;
- k) informar e solicitar à Gerência autorização, sempre que se fizer necessário, para veicular matéria jornalística ou publicitária que contenha referência a INCUBEM, bem como a utilização dos espaços de bens compartilhados;
- l) arcar com os custos dos eventos em que tenham se inscrito, independente do comparecimento, quando for o caso;
- m) responder por danos, causados às demais empresas em incubação, à INCUBEM e/ou a terceiros, decorrentes de culpa ou dolo na execução de sua atividade;
- n) responsabilizar-se civil e penalmente pela veracidade das informações prestada à INCUBEM.

CAPÍTULO VII

DA ADMISSÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DAS EMPRESAS EM INCUBAÇÃO

Artigo 16 – As empresas serão admitidas como empresa em incubação mediante processo seletivo, conforme estabelecido neste Regimento Interno.

§ 1º – A empresa em incubação admitida na modalidade residência instalar-se-á nas dependências físicas da INCUBEM conforme critérios contidos neste Regimento Interno e estabelecido no Termo de Adesão.

§ 2º – Qualquer necessidade de alteração ou adaptação nas estruturas físicas dos espaços disponibilizados à empresa em incubação residente deverá ser precedida da autorização da Gerência da INCUBEM.

Artigo 17 – O prazo de permanência da empresa em incubação no ambiente da INCUBEM é de até 24 (vinte e quatro) meses, podendo este prazo ser prorrogado por mais 12 (doze) meses.

§ 1º – A prorrogação do prazo estabelecido no *caput* do artigo, deve se solicitado pela empresa em incubação ao Conselho Consultivo, através da Gerência, por escrito, pondo a termo, os motivos as justificativas e as demais evidências dessa necessidade, com antecedência de 90 (noventa) dias.

§ 2º – Durante o período de permanência na INCUBEM, a empresa em incubação obriga-se ao pagamento de taxa mensal de permanência nos valores estabelecido no Termo de Adesão.

§ 3º – A taxa mensal de permanência em incubação é o pagamento efetuado pelas empresas em incubação durante o período de permanência na Incubadora, tanto na modalidade residente e não residente, cujo o valor é determinado pela Gestora, aprovado pelo Conselho Consultivo e estabelecido no Termo de Adesão, com a finalidade de cobrir gastos básicos dos serviços disponibilizados e manutenção da Incubadora.

Artigo 18 – Ocorrerá o desligamento da empresa residente quando:

- a) vencer o prazo de permanência estabelecido no Termo de Adesão;
- b) houver desvio de objetivos estabelecido no plano de negócio;
- c) houver insolvência comprovada da empresa em incubação;
- d) o empreendimento apresentar riscos à segurança humana, ambiental e patrimonial na área de localização da INCUBEM;
- e) o empreendimento apresentar riscos à idoneidade da empresa em incubação e da Incubadora;
- f) houver infração a quaisquer das cláusulas do Termo de Adesão;
- g) houver uso indevido de bens e serviços da INCUBEM;
- h) houver inadimplência da taxa de permanência em incubação por 60 (sessenta) dias.
- i) por iniciativa da empresa em incubação, por escrito ao Conselho Consultivo, através da Gerência, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias, combinado com a letra “g” do artigo 14 deste Regimento Interno.

Parágrafo Único – Ocorrendo desligamento voluntário e antecipado, a empresa em incubação entregará a INCUBEM, em perfeitas condições, as instalações e os equipamentos cujo uso lhe foi permitido.

CAPÍTULO VIII DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Artigo 19 – O ingresso do empreendimento na INCUBEM será necessariamente mediante processo de seleção para incubação e contará de duas fases:

- a) pré-seleção;
- b) processo de admissão.

Artigo 20 – A pré-seleção tem como público alvo pessoas empreendedoras e empresa já estabelecida que deseja pesquisar e desenvolver tecnologia na forma de produtos, processo, ou serviços, de forma a si estar continuamente estimulando a participação de novos empreendedores.

Artigo 21 – A pré-seleção contará de:

- a) palestra sobre Incubadora / Empreendedorismo;
- b) aplicação do questionário o “meu negócio”;
- c) entrevista individual do candidato à incubação com a(o) Gerente da INCUBEM.
- d) encaminhamento dos pré-selecionados na entrevista, para realização de curso para elaboração do plano de negócio.

Parágrafo Único – A pré-seleção constitui requisito obrigatório para que o candidato a incubação possa participar da fase do processo de admissão à incubação.

Artigo 22 – O processo de admissão para incubação constará de 4 (quatro) etapas:

§ 1º – A primeira etapa é a inscrição, quando o candidato à incubação preenche a ficha de inscrição, procede ao recolhimento da taxa de inscrição e apresenta um Plano de Negócio.

§ 2º – A segunda etapa é a análise e avaliação do Plano de Negócio por consultores *ad hoc*, com base nos seguintes critérios:

- a) viabilidade técnica do empreendimento;
- b) viabilidade econômica, financeira e comercial do empreendimento;
- c) viabilidade mercadológica;
- d) conteúdo tecnológico e inovador dos produtos, processos ou serviços a serem ofertados;
- e) capacidade da equipe (técnica, gerencial e empreendedora);
- f) processo de produção não poluente;
- g) não haver concorrência direta com as empresas já instaladas na Incubadora.

§ 3º – A terceira etapa é quando os candidatos à incubação considerados aptos, na segunda etapa, deverão apresentar à Gerência da INCUBEM, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a seguinte documentação:

- I. contrato social da empresa;
- II. CNPJ;
- III. RG e CPF dos sócios;
- IV. comprovante de endereço dos sócios;
- V. certidões:
 - a) Instituto Nacional do Seguro Social – INSS (certidão negativa de débito);
 - b) Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS (certificado de regularidades do FGTS);
 - c) Secretária de Receita Federal (certidão de quitação de tributos e contribuições federais);
 - d) Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – (certidão quanto a dívida ativa da União).

§ 4º – A quarta etapa constituída pela declaração e homologação do resultado do processo de seleção para incubação pelo Conselho Consultivo da INCUBEM e a assinatura do Termo de Adesão pelos candidatos aprovados.

§ 5º – O processo de seleção à incubação dar-se-á no segundo semestre e admissão dar-se-á no primeiro semestre do ano civil.

CAPÍTULO IX DA DISPONIBILIZAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA

Artigo 23 – A INCUBEM propõe-se a fornecer à empresa residente e/ou não residentes:

- I. os serviços de infra-estrutura de funcionamento, de acordo com as características do projeto aprovado e o previsto no Termo de Adesão.
- II. os serviços administrativos e de apoio, tais como: assessoria jurídica, contábil e gerencial; treinamentos específicos; e outros definidos com parceiros conveniados.

Artigo 24 – O horário de funcionamento da Gerência e das empresas em incubação residentes da INCUBEM está submetido ao horário de funcionamento da Instituição onde a Incubadora está instalada.

Artigo 25 – A INCUBEM não responderá, sob qualquer hipótese, pelas obrigações assumidas pelas empresas em incubação com fornecedores, com terceiros ou com empregados.

Artigo 26 – Os sócios, acionistas, quotistas e/ou administradores das empresas em incubação, os seus empregados e demais pessoas que participem das suas atividades não terão qualquer vínculo empregatício com a INCUBEM.

Artigo 27 – Será de total responsabilidade da empresa em incubação a reparação dos prejuízos que venha a causar a INCUBEM ou a terceiros, em decorrência da utilização da infra-estrutura disponibilizada.

Artigo 28 – O uso das instalações da INCUBEM pelas empresas em incubação, observará as regras de postura e de comportamento exigidas pela Instituição onde a Incubadora está instalada.

CAPÍTULO X DO SIGILO E DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Artigo 29 – As questões referentes à propriedade industrial serão tratadas, caso a caso, considerando-se o grau de envolvimento da INCUBEM no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, modelos ou processos utilizados pela empresa residente, com a observância da legislação aplicável e definida para essa atividade.

CAPÍTULO XI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 30 – Os membros integrantes do Conselho Consultivo não serão remunerados pela participação no referido Conselho.

Artigo 31 – Em caso de extinção da INCUBEM seu patrimônio, ativos e passivos são de responsabilidade da Gestora.

Artigo 32 – Os casos omissos deste Regimento Interno serão resolvidos pelo Conselho Consultivo da INCUBEM.

Artigo 33 – Fica eleito como competente para dirimir as controvérsias jurídicas oriundas do presente Regimento Interno o Foro da comarca de São Luís – MA, descartado qualquer outro por mais privilegiado que seja.

Artigo 34 – Este Regimento entrará em vigor na data da sua aprovação pelo Conselho Consultivo da INCUBEM.

Aprovado em Reunião do Conselho Consultivo em 05 de outubro de 2005.