

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INCUBADORA COMO FATOR COMPETITIVO PARA
EMPRESAS NASCENTES: O CASO DA INCUBADORA
TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Claudia Lunkes Schmitt

Santa Maria, RS, Brasil

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**INCUBADORA COMO FATOR COMPETITIVO PARA
EMPRESAS NASCENTES: O CASO DA INCUBADORA
TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

por

Claudia Lunkes Schmitt

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade Empresarial, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, RS, Brasil

2005

© 2005

Todos os direitos autorais reservados a Claudia Lunkes Schmitt. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rodovia RS 239, nº 2755 – Vila Nova, Novo Hamburgo, RS, CEP 93.352-000

Telefone (51) 3586-8800 – Ramal 8850 End. Eletr: claudiatt@feevale.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**INCUBADORA COMO FATOR COMPETITIVO PARA
EMPRESAS NASCENTES: O CASO DA INCUBADORA
TECNOLÓGICA DA FEEVALE**

elaborada por
Claudia Lunkes Schmitt

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Milton Luiz Wittmann, Dr.
(Presidente/Orientador)

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Vitor Francisco Schuch Jr., Dr.(UFSM)

Santa Maria, 04 de novembro de 2005

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

À minha família: meu pai Rui, minha mãe Julita, minha irmã Juliana, meu cunhado Harold, meu irmão Thiago e sua namorada Carol pelo estímulo e apoio na concretização desse sonho.

Aos colegas da primeira turma de mestrado em Administração da UFSM, pelos momentos compartilhados de alegrias, angústias e de muito aprendizado. Principalmente aos colegas Alessandra Costenaro e Douglas Wegner, que são amigos incríveis.

Ao amigo prof. José Airton Brutti pela amizade e por todo o apoio de logística entre Novo Hamburgo e Santa Maria.

A todos meus amigos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização desse objetivo, em especial à Carla Adam pelos cafés e sábados dedicados a discussão da dissertação e à Caroline Metzger pela ajuda nos gráficos, tabelas e atividades relacionadas ao dia-a-dia do nosso trabalho na Feevale.

Ao Centro Universitário Feevale pelo incentivo, em especial ao diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, professor Ms. Alexandre Zeni.

Ao Programa de Pós-Graduação da UFSM, aos mestres que ensinaram e serviram de exemplo para a concretização deste objetivo, em especial ao meu orientador professor Dr. Milton Luiz Wittmann, pela paciência e dedicação.

À coordenadora da incubadora, Mirian Fofonka, aos seus assistentes Aline e Saulo e aos admiráveis empreendedores, proprietários das oito empresas incubadas que responderam ao questionário da pesquisa,

Das Utopias

*Se as coisas são inatingíveis... ora!
não é motivo para não querê-las.
Que tristes os caminhos, se não fora
a mágica presença das estrelas!*

(Mario Quintana)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

INCUBADORA COMO FATOR COMPETITIVO PARA EMPRESAS NASCENTES: O CASO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE

AUTORA: Claudia Lunkes Schmitt
ORIENTADOR: Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, 04 de novembro de 2005.

As micro e pequenas empresas estão adquirindo uma posição de grande importância no cenário global, influenciando diretamente na geração de emprego, renda e no desenvolvimento regional. Mesmo sendo mais ágeis, flexíveis e dispostas a assumir riscos são também mais frágeis, pois possuem insuficiência de capital próprio, pouca experiência em gestão e dificuldade na comercialização. Como forma de diminuir as altas taxas de mortalidade precoce dessas empresas e para trazer à comunidade as inovações criadas na academia, surgiram as incubadoras, que oferecem um ambiente especialmente planejado para dar apoio ao surgimento de empresas competitivas. A partir desse cenário, a presente pesquisa teve como objetivo fazer um levantamento dos fatores internos e externos considerados importantes para a criação de empresas competitivas e verificar o que efetivamente a incubadora oferece, utilizando como foco a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale. Tendo como base os modelos de análise de competitividade de Ferraz et. al (1995) e Porter (1986), foi elaborado um questionário com vinte e cinco questões. Nessas questões o empreendedor indicou o nível de importância dos fatores selecionados para a competitividade da sua empresa e qual a atuação da incubadora para a efetivação dos mesmos. Pela pesquisa, concluiu-se que há divergências entre o que é importante para as empresas e o que efetivamente é proposto pela incubadora. Tal evidência está no fato de que os fatores internos são considerados pelas empresas como importantes e muito importantes, e a incubadora contribui de forma satisfatória para a efetivação dos mesmos. Fatores externos, por sua vez, também foram assinalados como importantes e muito importantes pelas empresas e a incubadora não atende de forma satisfatória.

Palavras-chave: Empreendedorismo; estratégias competitivas; incubadoras de empresas

ABSTRACT

Masters Dissertation
Post Graduation Program in Bussiness
Universidade Federal de Santa Maria

INCUBATOR AS A COMPETITIVE FACTOR FOR NEW ENTERPRISES: THE CASE OF THE TECHNOLOGICAL INCUBATOR OF FEEVALE

AUTHOR: Claudia Lunkes Schmitt
CORDINATOR: Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, 4th november, 2005.

The micro and small enterprises are taking a high importance position on the global scenario, influencing directly on the production of employment and income and on the regional development. Even being faster, flexible, innovator and willing to take risk they are more fragile, they don't have their own enough capital, little experience on management and difficulty on doing business. As a way to reduce the precocious high death rates of these enterprises and also to bring to the community the innovations created in the academy, arose the incubators that offer an environment specially planned to support the arising of competitive enterprises. From this scenario, this research has as the objective to do a survey of the internal and external factors considered important to the creation of competitive enterprises and verify what effectively the incubator offers, using as focus the Technological Incubator from University Center Feevale. Having as base the models of analysis of competitiveness from Ferraz et. al (1995) and Porter (1986) was done a questionnaire with twenty five variables. From these variables, the entrepreneur should choose what's the importance for the competitiveness of his enterprise and what's the role of the incubator for the carrying out of this variable. From this research we could conclude that there is disagreement between what's important for the enterprises and what's really offered by the incubator. This is evident in the fact that the internal variables are considered by the enterprises as important or very important and the incubator is contributing for its carrying out. Whereas the external variables are considered important or very important and the incubator doesn't contribute or contributes little on this for its carrying out.

Keywords: enterprising, competitive strategies, enterprises incubator.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	20
QUADRO 2 – Taxa de Atividade Empreendedor total (TAE) e estimativa do número de empreendedores por país	27
QUADRO 3 – Área de atuação das incubadoras setoriais	35
QUADRO 4 – Tipos de incubadoras	36
QUADRO 5 – Modalidades de incubação	57
QUADRO 6 – Lista das empresas pré-incubadas, incubadas e graduadas	58
QUADRO 7 – Fatores internos à empresa	78
QUADRO 8 – Fatores externos à empresa.....	79
QUADRO 9 – Grade de avaliação	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Oportunidade e necessidade – baseada na atividade empreendedora.....	28
FIGURA 2 – As cinco forças competitivas	42
FIGURA 3 – Fatores determinantes da competitividade da indústria.....	45
FIGURA 4 – Mapa de localização da cidade de Novo Hamburgo	49

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comportamento empreendedor.....	84
GRÁFICO 2 – Elaboração do planejamento organizacional.....	85
GRÁFICO 3 – Ferramentas de controle financeiro.....	85
GRÁFICO 4 – Composto de marketing	86
GRÁFICO 5 – Pesquisa.....	87
GRÁFICO 6 – Desenvolvimento de novos produtos	88
GRÁFICO 7 – Parcerias com centros de pesquisa, incubadoras, entre outros.....	89
GRÁFICO 8 – Participação em missões empresariais	89
GRÁFICO 9 – Ambiente para troca de informações	90
GRÁFICO 10 – Acesso a equipamentos	91
GRÁFICO 11 – Infra-estrutura	92
GRÁFICO 12 – Estratégias de produção	92
GRÁFICO 13 – Participação em programas de qualidade.....	93
GRÁFICO 14 – Cursos de capacitação para gestão do negócio	94
GRÁFICO 15 – Acesso a consultorias	94
GRÁFICO 16 – Participação dos funcionários em treinamentos específicos.....	95
GRÁFICO 17 – Percentual dos fatores internos	96
GRÁFICO 18 – Identificação das empresas concorrentes	97
GRÁFICO 19 – Desenvolvimento de pesquisa de mercado	98
GRÁFICO 20 – Atualização constante sobre entrada de novas empresas no mercado	98
GRÁFICO 21 – Negociação com fornecedores	99
GRÁFICO 22 – Aliança com fornecedores.....	100
GRÁFICO 23 – Atualização quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias	100

GRÁFICO 25 – Feiras e eventos	102
GRÁFICO 26 – Alianças com clientes	102
GRÁFICO 27 – Percentual dos fatores externos.....	103
GRÁFICO 28 – Comparativo da importância das variáveis internas	104
GRÁFICO 29 – Comparativo da importância das variáveis externas.....	104
GRÁFICO 30 – Comparativo da contribuição da incubadora nas variáveis internas	105
GRÁFICO 31 – Comparativo da contribuição da incubadora nas variáveis externas	106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Carta de apresentação	113
ANEXO B – Questionário	114
ANEXO C - Regimento operacional da incubadora	117
ANEXO D - Contrato de utilização de sistema compartilhado de incubação.....	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura do trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Empreendedorismo e as pequenas empresas	23
2.1.1 Empreendedorismo	23
2.1.2 Empreendedorismo no Brasil e no Mundo	25
2.2 Incubadoras de empresas	29
2.2.1 Contextualização histórica	30
2.2.2 Incubadoras de empresas: conceituação	33
2.2.3 Áreas de atuação e tipos de incubadoras	35
2.2.4 Modalidades de incubação	38
2.3 Estratégias competitivas	39
2.3.1 Estratégias competitivas – origem e conceito	40
2.3.2 Modelo de análise de competitividade de Porter	41
2.3.3 Modelo de análise de competitividade de Ferraz et al.	44
3 INCUBADORA TECNOLÓGICA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE	48
3.1 Caracterização da região	48

3.3 A incubadora tecnológica.....	54
3.3.1 Operacionalização da incubadora.....	55
3.3.2 Caracterização das empresas	57
3.3.2.1 Empresas pré-incubadas	58
3.3.2.2 Empresas incubadas.....	61
3.3.2.3 Empresas graduadas	64
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	75
4.1 Delineamento da pesquisa.....	75
4.2 Variáveis e operacionalização.....	76
4.3 População e seleção dos sujeitos	80
4.4 Coleta e análise dos dados.....	81
4.5 Limitações do estudo	82
5 ANÁLISE DOS DADOS	83
5.1 Fatores internos	83
5.2 Fatores externos.....	96
5.3 Análise comparativa dos fatores internos e externos	103
6 CONCLUSÕES.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 60, iniciou-se uma grande transformação no pensamento empresarial: o surgimento da primeira iniciativa de incubação de empresas. Essa transformação, conforme Pereira (2002), teve como instituição pioneira a universidade de Stanford, no Vale do Silício, nos EUA, que representou o marco necessário para revolucionar o modelo mental vigente. A premissa era que os centros de pesquisa, universidades, empresários e órgãos governamentais poderiam convergir seus interesses para o desenvolvimento econômico regional.

No Brasil, esse processo teve seu início duas décadas depois, porque, até o final da década de 1970, existia o paradigma de que o Estado e as grandes empresas eram os principais suportes econômicos relevantes para a sociedade. A partir de 1980, fatores como o endividamento crescente dos governos, o aumento da concorrência dos mercados e sua mundialização e a utilização intensiva de tecnologia nos processos produtivos transformaram esse panorama, delineando uma nova organização econômica com reflexos na organização empresarial (DOLABELA, 1999).

Por meio de alguns empreendimentos pioneiros, incentivados por poucos que acreditavam no espírito empreendedor dos brasileiros, o cenário começou a mudar. Esse esforço convergiu para a criação de um ambiente físico desafiador, em que novas empresas com potencial inovador convivem e trocam conhecimento entre si. Esses espaços são denominados de incubadoras de empresas, que se constituem em ambientes especialmente planejados para que novos empreendedores, interessados em desenvolver seu próprio negócio, tenham apoio quanto a aspectos relacionados à estrutura física, bem como apoio técnico e gerencial.

Essa forma de organização empresarial trouxe à tona a importância que as micro,

função significativa na geração de empregos, de renda e de desenvolvimento regional. Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial (SEBRAE, 2005).

Essas organizações apresentam-se mais ágeis, flexíveis, pouco burocráticas, dispostas a assumir riscos, adaptam-se facilmente e reagem mais rapidamente às novas demandas de mercado. Em contrapartida, são consideradas vulneráveis, porque possuem insuficiência de capital próprio, receitas irregulares, reduzida economia de escala, falta de liquidez, ausência de garantias reais para captar financiamentos, pouca experiência em gestão, frágil estrutura de comercialização e pouca visibilidade de mercado (ANPROTEC, 2003). Esse é o cenário em que surgem as incubadoras de empresas, com o objetivo de suprir as carências sofridas por essas organizações.

O movimento de incubadoras no Brasil tornou-se um dos mais dinâmicos de todo o mundo. Somente no ano de 2004, o número de incubadoras cresceu aproximadamente 36% em relação ao ano de 2003. Atualmente, são 283 incubadoras distribuídas nos 23 estados e no Distrito Federal, gerando aproximadamente 27.200 postos de trabalho. Nesse mesmo ano, atingiu-se 2.114 empresas incubadas, 1.580 graduadas e 1.367 associadas, concretizando 5.061 empreendimentos ligados ao processo de incubação de empresas (ANPROTEC, 2004).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE confirma o fato da efetividade das incubadoras de empresas. Constatou-se que as empresas apoiadas por uma incubadora, desde o início de suas atividades, têm uma taxa de permanência no mercado de 80% (para empresas com até cinco anos de existência). Já as empresas que começam sua atividade empresarial sem nenhum apoio, têm um alto índice de mortalidade precoce, cujas taxas consolidadas para o Brasil são de que aproximadamente 60% das empresas encerram suas atividades com até quatro anos de existência (SEBRAE, 2004).

Nesta investigação, será analisada a incubadora implementada pelo Centro Universitário Feevale. O Centro Universitário Feevale, fundado em 24 de março de 1970, é mantido pela Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (ASPEUR), uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos. Por origem e tradição, essa instituição é comunitária e busca contribuir com a inovação tecnológica e o desenvolvimento regional na região do Vale do Rio dos Sinos, através da cooperação da universidade com as empresas e a comunidade.

Uma das formas encontradas para relacionar a instituição às empresas privadas e comunidade na busca de desenvolvimento para a região foi a implantação, no ano de 1998, de

uma incubadora de empresas, a primeira da região. Até agosto de 2005, 26 empresas já tiveram ou estão tendo apoio da incubadora. Dessas, 11 já estão graduadas, o que significa que a empresa alcançou maturidade suficiente para atuar com competitividade no mercado sem o apoio direto da incubadora. Hoje, diretamente vinculadas, 07 são as empresas pré-incubadas e 08 as empresas incubadas, gerando, assim, 56 postos de trabalhos diretos, tendo obtido um faturamento total, em 2004, de R\$ 963.800,00 (Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale).

1.1 Problema de pesquisa

Em uma economia em que as mudanças ocorrem cada vez mais de forma acelerada, a criação de empresas vem aumentando e se transformando em uma fonte para o crescimento econômico dos países. Desse modo, para que contribuam com o crescimento, elas devem sobreviver às contingências impostas pelo mercado, consolidando-se através do tempo, com sucesso.

O surgimento de uma nova empresa requer uma série de capacidades e competências que virão a determinar a sustentabilidade futura do negócio, sendo as incubadoras de empresas uma das alternativas encontradas para atingir tal objetivo, pois objetivam desenvolver capacidades e competências para micro e pequenas empresas de base tecnológica ou de setores tradicionais da economia.

Dessa forma, define-se incubadoras de empresas, segundo Dornelas (2002), como um flexível e encorajador ambiente, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos negócios, tornando-se, desse modo, mecanismos de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado com orientação prática e profissional. A meta principal dos programas de incubação de empresas é gerar organizações financeiramente viáveis, em constante desenvolvimento, com gestores capacitados na tomada de decisões gerenciais e com as ferramentas necessárias para se manter no mercado.

Nesse contexto, o presente estudo investigou a seguinte questão: há contradições entre os fatores internos e os externos considerados importantes para a criação e competitividade de empresas nascentes e o que efetivamente a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale oferece?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Fazer um levantamento dos fatores internos e externos considerados importantes para a criação e competitividade de empresas nascentes e verificar se a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale efetivamente oferece esse suporte, segundo a percepção dos empreendedores das empresas graduadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar fatores internos e externos relevantes para a constituição de empresas nascentes competitivas
- verificar se a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale está contribuindo para a constituição de empresas nascentes competitivas, segundo a percepção dos empreendedores
- contribuir com sugestões para que esse processo de incubação de empresas seja melhorado.

1.3 Justificativa

As micro e pequenas empresas brasileiras são consideradas extremamente importantes para o crescimento econômico por contribuírem diretamente com a geração de emprego e renda e, conseqüentemente, com o desenvolvimento da região na qual estão inseridas. Além do expressivo número de empresas formais e do número de empregos gerados, as micro e pequenas empresas participam nas exportações. O número de microempresas industriais exportadoras foi de 2.627 em 2003, com valor exportado de US\$ 132,4 milhões, e participação de 0,2% nas exportações totais das empresas industriais. Já o número de pequenas empresas industriais exportadoras foi de 4.375 em 2003, alcançando valor exportado de US\$ 1.382,8 milhões, representando participação de 2,2% nas exportações totais das empresas industriais (SFERRAF, 2005).

Em contrapartida, o fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de micro e pequeno porte, como é o caso das incubadoras de empresas. Torna-se importante obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva de órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresas em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

Em pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE, em parceria com a Fundação Universidade de Brasília, no primeiro trimestre de 2004, em um universo de 1.396.664 empresas, foram entrevistadas 5.727 das cinco regiões do país, constituídas nos anos de 2000, 2001 e 2002, conforme informações das Juntas Comerciais Estaduais, a partir de dados de empresas extintas e em atividade. As conclusões desse estudo confirmaram a preocupação que diversos órgãos possuem com a continuidade dessas empresas. As taxas de mortalidade confirmam que 49,4% encerram suas atividades com até 2 anos de existência; 56,4%, com até 3 anos; e 59,9%, com até 4 anos (SEBRAE, 2004).

A pesquisa também buscou saber quais as causas do fechamento dessas empresas na visão dos empresários. O SEBRAE classificou as causas em quatro categorias: falhas gerenciais, conjuntura econômica, logística operacional e políticas públicas e arcabouço legal. Abaixo segue Quadro 1 com os percentuais de cada resposta.

Categorias	Ranking	Dificuldades/razões	Percentual
Falhas Gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto/ local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica do país	14%
Logística Operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Quadro 1 – Causas das dificuldades/ razões para o fechamento das empresas.

Fonte: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil, 2004, p. 15.

Salvo os itens de recessão econômica do país e carga tributária elevada, a maior parte dos outros itens aponta para falhas gerenciais. Essas falhas gerenciais podem estar relacionadas à falta de conhecimento de gestão e planejamento na abertura do negócio, levando o empreendedor a não avaliar de forma correta alguns dados importantes para o sucesso do empreendimento, como: existência de concorrência nas proximidades, ponto mal escolhido, a presença potencial de consumidores, a necessidade de um fluxo de caixa positivo, entre outros.

Como forma de minimizar os problemas que as empresas enfrentam para se estruturar no mercado e, conseqüentemente, aumentar a sua competitividade, surgiram as incubadoras de empresas. Primeiramente foram criadas para que as pesquisas desenvolvidas nas universidades e centros de pesquisas chegassem ao convívio da comunidade e da sociedade como um todo, mas com o decorrer do processo, essas incubadoras estão adquirindo outras funções como geradoras de empresas viáveis no mercado.

Esse trabalho justifica-se no momento em que avalia se a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale contribui para a competitividade das empresas nascentes, já graduadas, e se os problemas, considerados como causadores do fechamento precoce das empresas, estão sendo supridos com o apoio dessa incubadora. Este é um estudo pioneiro na instituição, que poderá comprovar a efetividade da incubadora ou sugerir a implantação de possíveis melhorias.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo, composto da introdução, consta a descrição do problema pesquisado, objetivo da pesquisa, a justificativa para sua realização e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica, que aborda a importância da pequena empresa para o desenvolvimento regional, conceitos de empreendedorismo e a caracterização do Brasil como um dos países mais empreendedores do mundo. Em seguida, estão os principais conceitos de incubadora de empresas, histórico e evolução, seus tipos, modalidades e serviços oferecidos. Após, são abordados aspectos referentes à competitividade, modelos existentes de análise e o modelo utilizado para serem avaliadas as empresas que já estão graduadas.

No terceiro capítulo, há uma contextualização do foco desta pesquisa. Além de apresentar a Incubadora Tecnológica, há aspectos da região do Vale do Rio do Sinos e outros gerais do Centro Universitário Feevale.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Entre as partes pode-se citar o delineamento da pesquisa, a hipótese, variáveis e operacionalização, população e seleção dos sujeitos, coleta e análise dos dados e limitações do estudo.

O capítulo seguinte faz uma análise e promove discussões a partir dos dados levantados e dos questionários respondidos pelos empreendedores das empresas incubadas. O sexto e último capítulo descreve as conclusões, bem como as recomendações finais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo e as pequenas empresas

Segundo a autora Maculan (2003), o interesse atual pelas pequenas empresas foi fortemente estimulado por alguns trabalhos da década de 80, que renovaram a problemática, apresentando novos conceitos e abordagens para uma melhor compreensão do comportamento dessas empresas. Um dos mais conhecidos é o estudo de Piore e Sabel (1984) sobre as pequenas empresas italianas localizadas em distritos industriais, que os autores consideraram como resposta alternativa ao declínio do fordismo, devido às suas capacidades de inovar, interagir e tirar proveito de um ambiente local favorável.

Essa seção tem como objetivo conceituar o termo empreendedorismo, a importância da pequena empresa para o desenvolvimento regional e a atual posição do Brasil no mundo com algumas particularidades interessantes da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM.

2.1.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um assunto abrangente em sua forma e conteúdo. Há em alguns momentos confusões e divergências em relação ao tema. Para ser conceituado empreendedorismo, apontar-se-á os principais estudiosos da área, sob o enfoque inicial das duas correntes de estudo: a comportamental e a econômica (FILION, 1999). As duas vertentes não são contraditórias, apenas diferentes e, até em alguns momentos, complementares, pois os

economistas associam o estudo do empreendedorismo e do empreendedor focados na inovação e vistos como forças direcionadoras do desenvolvimento, enquanto que os comportamentalistas concentram-se nas características empreendedoras como criatividade, intuição, persistência e liderança.

Empreendedorismo, de acordo com Fillion (1999), é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, suas características, suas atividades e seu universo de atuação.

Conceitos mais atuais são desenvolvidos pelos autores Dolabela (1999), Dornelas (2001), Fillion (1999) e Fortin (1992). Esses autores não seguem a conceituação anteriormente focada nas duas vertentes, comportamentalista e economista, mas seguem a linha de que o estudo do empreendedorismo “não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina” (MALFERRARI, 1985 *apud* DRUCKER, 1986, p. XIV).

Fortin (1992 *apud* DOLABELA 1999) conceitua empreendedor como “uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável” (DOLABELA, 1999, p. 68). Evidencia que, muitas vezes, é em um problema ou em uma catástrofe que uma oportunidade pode ocorrer, sendo o empreendedor, com sua característica visionária, que a transforma em um negócio de sucesso.

Para o canadense Fillion (1999, p.19), empreendedor é “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Segundo o autor, o empreendedor necessita ter imaginação para que desenvolva visões, que são as habilidades de definir e alcançar objetivos. Nesse enfoque, visões não são simplesmente sonhos, mas uma forma realista e alcançável de realizar esses sonhos. Entretanto, é necessário que o empreendedor esteja aprendendo continuamente sobre o meio. Enquanto o empreendedor continuar a imaginar, desenvolver e concretizar as visões que formam a base em torno da qual as atividades do negócio são organizadas, continuará a assumir um papel empreendedor.

Por sua vez, Dolabela (1999, p. 43) define o empreendedor como “aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção e organização”. Para esse autor, empreender também significa a atividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional.

Dornelas (2001, p. 37) considera empreendedor “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Em seus estudos, ele privilegia aquele que inicia um novo negócio.

Em todos os conceitos apresentados, fica claro que sonhadores e inventores não são necessariamente empreendedores. Essas características não deixam de ser importantes para o empreendedor, mas a capacidade de realização deve estar inerente ao processo. Muitos inventores, em especial, subestimam o que é necessário para fazer que um negócio dê certo, “inventar é mais divertido do que a observação, investigação e nutrição cuidadosa e diligente de clientes, necessária para a venda do produto” (DOLABELA, 1999, p. 59). De que adianta criar um produto inovador se não existem consumidores ou se o mercado não está preparado para absorvê-lo.

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil e no Mundo

O processo de globalização, no final do século XX, atinge um novo estágio, mais abrangente, mais veloz, com novos elementos e novas características. Vivemos em um novo paradigma histórico, onde o crescente desafio mundial de geração de empregos, aceleração do processo de inovação tecnológica e o reconhecimento da educação, como base na competitividade das empresas, são ingredientes deste novo cenário. Roth (2003, p. 2) afirma:

o país que melhor se adaptar à economia global ou aquele que der respostas mais rápidas aos processos da economia global será o mais competitivo, e essa qualidade requer um forte estímulo para a inovação nas empresas existentes e criação de novas empresas afinadas à nova dinâmica tecnológica.

É dentro desse contexto que inúmeros mecanismos e instrumentos têm sido discutidos e delineados, tais como o estudo do empreendedorismo.

No panorama mundial, o empreendedorismo ainda é bem recente. Considera-se, pois, que “ainda está em fase paradigmática e que demorará muito para atingir uma base científica” (DOLABELA, 1999, p. 52). Aos poucos, o movimento vai tomando forma e principalmente força. Timmons, por sua vez, acredita que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20” (TIMMONS, 1994 *apud* DOLABELA, 1999, p. 53).

A primeira iniciativa acadêmica associada a empreendedorismo da qual tem-se informação, ocorreu em 1947, na Harvard Business School. Foi um curso de gerenciamento de pequenas empresas, resultando, em 1953, em um curso de empreendedorismo e inovação, desenvolvido por Peter Drucker, na New York University (FILION, 1999).

No Brasil, o movimento de empreendedorismo começou a ganhar mais força a partir da década de 90, principalmente em virtude da abertura econômica, quando se passou a trabalhar com o ambiente de economia estabilizada, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros e restringindo a obtenção da competitividade. Paralelo a esse fato, houve a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para exploração de Software (SOFTEX). Segundo Dolabela (2001), o histórico do empreendedorismo no Brasil confunde-se com a criação dessas duas instituições. A primeira preocupava-se em dar todo o apoio para que o empreendedor pudesse abrir o seu próprio negócio, e a segunda, com o intuito de levar as empresas de software para o mercado externo.

Em 1999, sob coordenação internacional da Babson College (EUA) e da London Business School (Inglaterra), foi criado o Global Entrepreneurship Monitor – GEM, que descreve e analisa processos empreendedores, cobrindo um amplo número de países. Em 2002, foi realizada a quarta avaliação de âmbito internacional sobre os níveis de empreendedorismo. Dos 10 países iniciais que constavam em 1999, o programa passou a contar com 20 nações em 2000, 28 em 2001, chegando a 37 países em 2002. No Brasil, essa avaliação é coordenada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná – IBQP, que seguiu rigorosamente a metodologia de análise proposta pelas coordenações internacionais, revelando a atividade empreendedora nas suas diferentes facetas dentro do contexto brasileiro.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor – GEM, estima-se que em 2002, o Brasil possuía aproximadamente 14,4 milhões de pessoas envolvidas com alguma atividade empreendedora. Isso quer dizer que de cada sete brasileiros um estava empreendendo. Conforme o Quadro 2, observa-se que esse fato coloca o país, entre os países participantes da pesquisa, em sétimo lugar na classificação, com uma taxa de 13,5% de Atividade Empreendedora Total (TAE). Esses números mostram uma pequena redução na atividade empreendedora em relação a 2001, que foi de 14,2%, refletindo o quadro de incertezas no âmbito da política e da economia nacional e internacional.

PAÍSES	POPULAÇÃO TOTAL 2002	FORÇA DE TRABALHO TOTAL 2002	TAE 2002	ESTIMATIVA DOS EMPREENDEDORES (TAE)	GEM 1999	GEM 2000	GEM 2001
Índia	1.046.000.000	591.466.000	17,9	105.872.000		x	x
China	1.284.000.000	814.470.000	12,3	100.179.000			
Estados Unidos	280.000.000	173.911.000	10,5	18.260.000	x	x	x
Brasil	176.029.000	106.442.000	13,50	14.369.000		x	x
Tailândia	62.354.000	40.435.000	18,9	7.642.000			
México	103.400.000	58.331.000	12,4	7.233.000			x
Coréia	48.324.000	32.117.000	14,5	4.656.000		x	x
Argentina	37.812.000	21.987.000	14,2	3.122.000		x	x
Alemanha	83.251.000	53.458.000	5,2	2.779.000	x	x	x
Rússia	144.978.000	94.330.000	2,5	2.358.000			x
Itália	57.715.000	37.102.000	5,9	2.189.000	x	x	x
Reino Unido	59.778.000	36.927.000	5,4	1.994.000	x	x	x
Canadá	31.902.000	20.565.000	8,8	1.809.000	x	x	x
África do Sul	43.647.000	24.886.000	6,5	1.617.000			x
Chile	15.498.000	9.388.000	15,7	1.473.000			
Japão	126.974.000	81.290.000	1,8	1.463.000	x	x	x
Espanha	40.077.000	25.886.000	4,6	1.190.000			x
França	59.765.000	36.682.000	3,2	1.173.000	x	x	x
Polónia	38.625.000	24.899.000	4,4	1.095.000			x
Austrália	19.546.000	12.273.000	8,7	1.067.000		x	x
Taiwan	22.548.000	14.708.000	4,3	632.000			
Holanda	16.067.000	10.348.000	4,6	476.000			x
Hungria	10.075.000	6.557.000	6,6	432.000			x
Nova Zelândia	3.908.000	2.432.000	14,0	340.000			x
Suíça	7.301.000	4.696.000	7,1	333.000			
Israel	6.029.000	3.485.000	7,1	247.000	x	x	x
Noruega	4.525.000	2.781.000	8,7	241.000		x	x
Dinamarca	5.368.000	3.397.000	6,5	220.000	x	x	x
Suécia	8.876.000	5.433.000	4,0	215.000		x	x
Irlanda	3.883.000	2.289.000	9,1	208.000		x	x
Bélgica	10.274.000	6.376.000	3,0	191.000		x	x
Cingapura	4.452.000	3.191.000	5,9	188.000		x	x
Hong Kong	7.303.000	4.955.000	3,4	168.000			
Finlândia	5.183.000	3.274.000	4,6	150.000	x	x	x
Croácia	4.390.000	2.739.000	3,6	98.000			
Eslovênia	1.932.000	1.278.000	4,6	58.000			
Islândia	279.000	172.000	11,30	19.000			
Total	3.882.068.000	2.374.956.000		285.756.000	10	20	28
Média dos países			8,0				
Média Total da População			12,0				

NOTA: Portugal esteve envolvido na avaliação do GEM 2001, mas não foi possível participar do GEM 2002.

Quadro 2 – Taxa de Atividade Empreendedora Total (TAE) e estimativa do número de empreendedores por país

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2002, p. 7.

O Brasil participa da pesquisa desde 2000, quando estava como primeiro colocado na classificação; em 2001, estava em quinto; em 2002, em sétimo, o que revela uma leve queda na classificação de atividade empreendedora. Conforme a pesquisa (GEM, 2003), há dois fatores para essa queda que precisam ser analisados. O primeiro diz respeito a alguns países com alta taxa de desenvolvimento como Tailândia, Índia, Chile, que não haviam participado da pesquisa em anos anteriores; o segundo corresponde à natureza dinâmica do

empreendedorismo que está intimamente ligada à interdependência aos grandes fatores do desenvolvimento nacional. Fatores como a redução dos investimentos estrangeiros, o encolhimento dos mercados locais, a instabilidade dos parâmetros econômicos, as incertezas no contexto político, limitações na infra-estrutura básica entre outros, têm impacto direto na exploração de novas oportunidades e na própria intenção em assumir riscos de difícil cálculo por parte do empreendedor.

Uma peculiaridade é que no ano de 2002, a pesquisa (GEM, 2003) identificou dois tipos de empreendedores, os que empreendem por oportunidade e os que o fazem por necessidade. A distinção dos fatores que levam as pessoas à decisão de empreender permite diferenciar a dinâmica da atividade empreendedora. Empreendedores motivados pela identificação de oportunidades, seja pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, pela abertura de novos mercados, ou pela adaptação de conceitos novos para o mercado local, apresentam uma pequena queda em 2002, em comparação ao número de indivíduos que alegam estar empreendendo por não encontrarem opção para auferir renda. Esse índice coloca o país em destaque com a taxa mais elevada de empreendedores por necessidade, conforme figura 1.

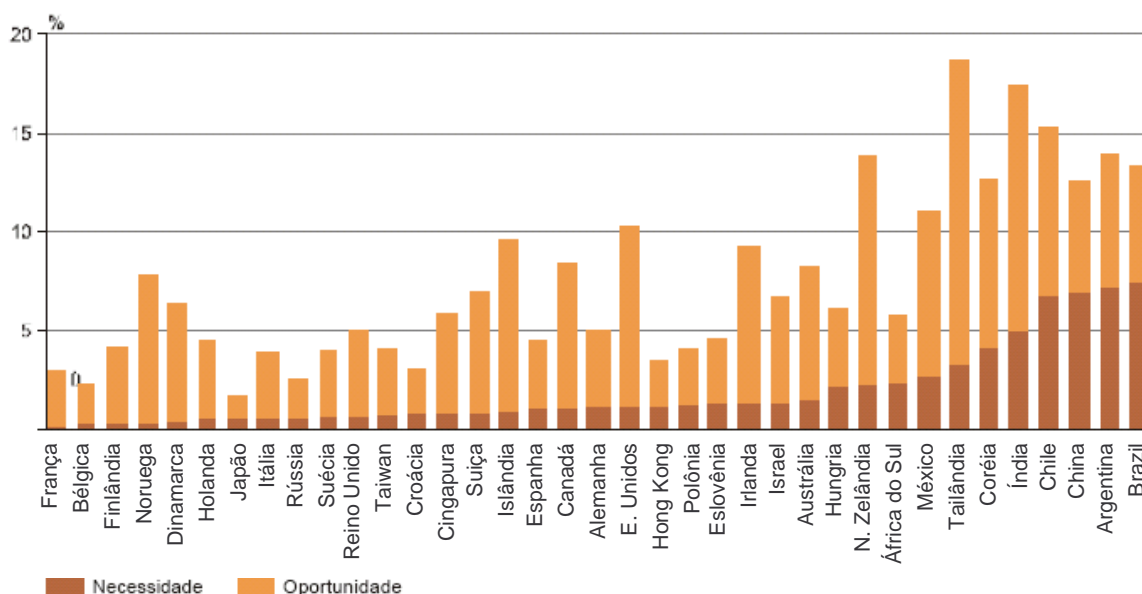


Figura 1 – Oportunidade e necessidade – Baseada na atividade empreendedora do país

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2002, p. 7.

No Brasil, 45% dos empreendimentos são motivados por oportunidade e 55% por necessidade. Ao ser analisado por especialistas, esse fato tornou-se evidente quando se avaliou que os que empreendem por oportunidade são os que vivem em países desenvolvidos e os que empreendem por necessidades, como os do Brasil, são porque estão em países em desenvolvimento.

Outros aspectos interessantes que a pesquisa revela sobre o Brasil são o número significativo de empresas familiares, a participação da mulher como empreendedora e os fatores restritivos ao desenvolvimento de empreendimentos. Mais de 50% dos empreendimentos em 2002, nascentes ou em outros estágios no seu ciclo de vida, tinham participação familiar em comparação à média internacional de mais de um terço, representando aproximadamente 6,3 milhões de empresas.

No tocante à participação da mulher como empreendedora, o Brasil possui uma participação de 42% do total de empreendedores, acima da média mundial de 39,9%. Esse aspecto só vem confirmar a crescente participação da mulher no mercado de trabalho.

Quanto aos fatores restritivos ao desenvolvimento de empreendimentos, o principal continua sendo a dificuldade de acesso e o alto custo do capital para o empreendedor de pequeno porte. Contribui para essa limitação a inexistência de um mercado organizado de capitais de risco, que poderia dar sustentação de forma mais ágil e eficiente e com menores custos para os empreendimentos de alto potencial de crescimento.

2.2 Incubadoras de empresas

O novo ambiente competitivo é uma realidade irreversível, faz parte do nosso dia-a-dia e torna a sobrevivência de micro e pequenas empresas bastante difícil. Esse ambiente é caracterizado por uma intensificação da concorrência em função da abertura econômica, da formação de blocos econômicos, da globalização dos mercados, das rápidas mudanças tecnológicas, da redução do ciclo de vida dos produtos, dos altos níveis de incerteza, do fracionamento dos mercados e das novas exigências dos consumidores.

As pequenas empresas, que no período fordista, tinham um papel secundário; nos tempos atuais, ocupam posição de destaque. Em um cenário onde a flexibilidade impera, as pequenas empresas têm maior versatilidade e se ajustam às mudanças de forma mais rápida, conseguindo atender às exigências dos consumidores. Conforme Baêta (1999), são

conhecidos os diversos problemas que as empresas têm de enfrentar no início de suas atividades, desde a escassez de recursos financeiros e de infra-estrutura de apoio até as dificuldades na colocação de produtos no mercado e a gama de obstáculos a serem superados.

Iniciar a atividade empresarial tendo apoio de uma incubadora representa para o empreendedor uma opção segura até que ela ganhe fôlego e experiência para sobreviver e firmar-se no mercado globalizado. É necessário, para isso, que se faça um bom planejamento, que vise estruturar as principais alternativas para a análise da viabilidade de implementação, onde recursos financeiros e intelectuais não devem ser desperdiçados em um empreendimento inviável que não represente as necessidades da região.

2.2.1 Contextualização histórica

Em 1937, a Universidade de Stanford, na Califórnia (EUA), apoiou dois alunos recém-graduados na criação de sua empresa de equipamento eletrônico. Esses alunos obtiveram da universidade bolsa de estudo e tiveram acesso ao laboratório de radiocomunicação. Hoje, essa empresa é mundialmente conhecida como Hewlett Packard (PEREIRA, 2002), cuja iniciativa promoveu a primeira relação Universidade-empresa que se tem conhecimento. Ressalva-se, contudo, que muitos conhecimentos gerados por alunos em instituições de ensino e pesquisa, sejam públicas ou privadas, são desperdiçados ocupando prateleiras, enquanto que poderiam estar gerando um bem para a sociedade.

Essa mesma universidade criou um parque industrial e, posteriormente, um parque tecnológico (Stanford Research Park), que foi o berço do que conhecemos hoje como Vale do Silício. Esse parque tecnológico tinha como objetivo promover a transferência de tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas e à criação de novas empresas intensivas em tecnologia, principalmente do setor eletrônico (PEREIRA, 2002).

Na Europa, deu-se o início das incubadoras de empresas pela Inglaterra, onde uma subsidiária da British Steel Corporation encerrou suas atividades, estimulando a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas à produção do aço (PEREIRA, 2002). Essa estratégia de atuação veio com o objetivo de diminuir o número de desemprego causado pelo fechamento da empresa e também como uma forma de reaproveitar prédios subutilizados.

O modelo de incubadoras que existe atualmente não se difere muito das que se desenvolveram na década de 70 e 80. Nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, em função

da recessão, governos locais, universidades e instituições financeiras reuniram-se para alavancar os processos de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio. A preocupação desses atores era de natureza econômica e social, visando à criação de postos de trabalho, geração de renda e desenvolvimento econômico, que, além de privilegiar setores de alta-tecnologia, focalizaram também setores tradicionais da economia (PEREIRA, 2002).

No Brasil, a primeira incubadora foi inaugurada em dezembro de 1984, na cidade de São Carlos, em São Paulo. A iniciativa veio através do professor Lynaldo Cavalcanti, que presidia o Centro Nacional de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Juntamente com a de São Carlos (SP), mais quatro fundações tecnológicas foram beneficiadas, nas cidades de Campina Grande (PB), Manaus (AM), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). O principal objetivo dessas incubadoras era a transferência de tecnologia da academia para o setor empresarial, privilegiando empresas de base tecnológica em detrimento de setores tradicionais da economia (PEREIRA, 2002).

Em 1987, foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC. Essa entidade tem como missão agregar, representar e defender os interesses das entidades gestoras de incubadoras, parques e tecnópoles, promovendo modelos como instrumento para o desenvolvimento do país, objetivando a constante criação e fortalecimento de empresas baseadas no conhecimento (ANPROTEC, 2002). A ANPROTEC é uma importante associação tida como referência nacional e internacional quando o assunto é incubadora de empresas.

Em pesquisa realizada anualmente pela ANPROTEC, há dados importantes sobre o movimento de incubadoras e parques tecnológicos no Brasil. Nos últimos cinco anos (2000 a 2004), o movimento de incubadoras e parques tecnológicos apresentou um crescimento de mais de 100%, passando de 135 incubadoras em operação no ano de 2000 para 283, em 2004. Esses dados vêm comprovar que universidades, centros de pesquisa, prefeituras, governos estaduais e até empresas privadas vislumbram nas incubadoras alternativas para capacitação de empreendedores e geração de empreendimentos fortes, preparados e promissores (ANPROTEC, 2004). A pesquisa revela ainda que, diferentemente dos indicadores de mortalidade identificados em pesquisas junto às micro e pequenas empresas (MPE's) brasileiras, o processo de incubação é um dos mais eficazes mecanismos de formação de empresas sólidas, pois apresenta uma sobrevivência de 93% de êxito desses empreendimentos.

Atualmente, são 5061 empresas que possuem ou possuíram vínculo com alguma incubadora no Brasil (ANPROTEC, 2004).

Frente a esses resultados, é possível afirmar que as incubadoras de empresas contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento e apoiar o desenvolvimento de empresas saudáveis e potencialmente competitivas. Além disso, as incubadoras proporcionam uma integração bastante positiva entre diversos órgãos como governos, instituições mantenedoras e parceiras com a comunidade local e empreendedores.

Pereira et al. (2002, p. 35-36) cita as vantagens de uma incubadora para os diversos agentes envolvidos no processo:

- a. Para o governo:
 - Identificação das reais oportunidades de negócios competitivos e viabilização da sua criação e do desenvolvimento sustentável;
 - promoção e apoio ao desenvolvimento de políticas regionais/locais de inovação, especialmente para micro e pequenas empresas;
 - promoção do desenvolvimento tecnológico do estado;
 - promoção da diversificação da economia local/regional;
 - geração de emprego e renda;
 - fortalecimento do espírito associativista.

- b. Para as instituições mantenedoras e parceiras da incubadora:
 - Identificação de novos fornecedores e prestadores de serviços, bem como de ofertantes de novos produtos e serviços;
 - identificação de pesquisa e desenvolvimento com viabilidade de comercialização e/ou de sua transformação em novos produtos e serviços de alta tecnologia, e com isso, diversificação das fontes de receitas;
 - contribuição para o desenvolvimento rápido de empresas nascentes;
 - melhoria na utilização de competência técnica e estrutura ociosa;
 - oportunidade para formação complementar de alunos;
 - diminuição da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas.

- c. Para a comunidade local:
 - Incremento no número de novos postos de trabalho e geração de renda;

- impulso e revitalização da economia local;
- implementação de novas redes de negócios.

d. Para os empreendedores:

- Assistência para diminuir a distância entre conhecimento teórico e prático;
- redução do custo e risco do processo de inovação;
- estabelecimento de redes/alianças estratégicas;
- facilidades para o acesso rápido ao mercado;
- criação de cultura de gestão, inovação e planejamento;
- incentivo de práticas gerenciais para a competitividade;
- acesso a equipamentos de elevado investimento em capital fixo e que poderiam inviabilizar o início de um pequeno empreendimento;
- redução dos custos operacionais e de parte das atividades gerenciais básicas como manutenção, vigilância e limpeza.

Os autores citados ratificam que a implantação de uma incubadora deve unir-se ao desenvolvimento local e regional, de modo a atender as necessidades dos agentes institucionais e respectivos empreendedores. Outra constatação é de que uma incubadora para ser implantada deve contar com a aliança de vários órgãos, porque são o governo, as mantenedoras e entidades parceiras da incubadora, a comunidade local e os empreendedores os principais beneficiados com essa iniciativa.

2.2.2 Incubadoras de empresas: conceituação

No princípio, a idéia de incubadora esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos, desenvolvidos principalmente no interior de centros de pesquisa ou universidades. Tudo que estava relacionado à incubadora de empresas remetia-se diretamente à alta tecnologia. Com o passar dos anos, viu-se que esse modelo poderia ser utilizado também para empresas de setores tradicionais, porque a dificuldade de se abrir um negócio não se restringia somente a essas empresas, mas a todos novos empreendimentos.

Pereira (2002, p. 15) conceitua incubadoras de empresas como sendo:

(a) agente nuclear do processo de geração e consolidação de pequenas empresas, (b) mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais, e (c) agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

Uma forma bastante didática de se explicar o que é uma incubadora é o conceito de Morais (2001), no qual a autora associou o conceito de incubadora de empresas ao de incubadora de bebês. Na maternidade, o processo de incubação é realizado a partir do aquecimento de uma criança nascida prematuramente, que é colocada em um aparelho destinado à manutenção em condições ideais de crianças em estado de extrema fraqueza ou com peso insuficiente. Assim, transferindo para a realidade empresarial, muitas são as micro e pequenas empresas que nascem frágeis e sem condições iniciais de se manterem no mercado.

Medeiros *et al* (1992, p. 37) apresentam a seguinte definição para incubadora de empresas:

um núcleo que abriga, usualmente, microempresas de base tecnológica, isto é, aquelas que têm no conhecimento seu principal insumo de produção. Trata-se de um espaço comum, subdividido em módulos, que costuma localizar-se próximo a Universidades ou institutos de pesquisa para que as empresas se beneficiem dos laboratórios e recursos humanos dessas instituições.

Posteriormente, Medeiros e Medeiros agregam ao conceito a idéia de finalidade das incubadoras. Mencionam, pois, que a incubadora é um espaço “especialmente configurado para transformar idéias em produtos, processos ou serviços” (1994, p. 325).

A ANPROTEC conceitua uma incubadora convencional como um espaço arquitetado para receber, em um local apropriado, empresários inovadores a transformar suas idéias em produtos e serviços. As empresas compartilham entre si os custos de locação e de infraestrutura física, administrativa e operacional: como secretaria, vigilância e limpeza (ANPROTEC, 2005).

As incubadoras também oferecem serviços técnicos às empresas nascentes, como treinamento e consultorias especializadas em marketing, planejamento, qualidade e finanças. Os custos são inferiores em relação aos cobrados pelo mercado, porque, além de serem compartilhados, parte deles é pago pelos parceiros, entre os quais instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, associações empresariais, Sebrae e órgãos públicos, cuja permanência das mesmas é limitada, em média, a um período de três anos (ANPROTEC, 2005).

2.2.3 Áreas de atuação e tipos de incubadoras

Com relação às áreas de atuação, uma incubadora pode ser classificada em setorial ou multissetorial. Conforme o Panorama ANPROTEC, em 2003 havia 72% de incubadoras multissetoriais e 28% do tipo setoriais. Uma incubadora setorial é aquela organização que abriga empreendimentos de apenas um setor da economia (ANPROTEC, 2002), enquanto que a multissetorial não tem somente um foco e sim abriga empresas com diversas áreas de atuação. No Quadro 3, seguem as áreas de atuação das incubadoras no Brasil, no ano de 2003 e 2004, com base em pesquisa realizada anualmente pela ANPROTEC.

Áreas de atuação	Ano de 2003	Ano de 2004
Software/ informática	55%	25%
Eletroeletrônica/ automação	16%	14%
Internet	-	11%
Agroindústria	11%	-
Química	-	6%
Mecânica	-	5%
Couro/ calçado	5%	3%
Biotecnologia	5%	5%
Design	-	4%
Telecomunicações	-	4%
Alimentos	-	4%
Confecções	-	3%
Outras	8%	19%

Quadro 3 – Áreas de atuação das incubadoras setoriais

Fonte: ANPROTEC, 2004.

Observa-se pelo Quadro 3 que, de 2003 para 2004, foram acrescentados diversos setores que antes não existiam ou que eram considerados como outros, mostrando a riqueza e a diversificação de setores, nos quais se pode criar negócios com apoio de incubadoras especializadas no assunto. Constata-se também que houve uma expressiva redução do percentual de incubadoras de software/informática, tendo passado de 55% para 25%, a qual

pode ser explicada pela maior distribuição de novas áreas de atuação das incubadoras, antes inexistentes.

Em se tratando dos tipos, inicialmente, as incubadoras de empresas eram classificadas em empresas de base tecnológica, as de setores tradicionais da economia e, também, as de incubadoras mistas. A partir de 2002, tiveram início novas categorias de incubadoras, como as de cooperativas, culturais, agroindustriais e sociais.

Tipo de incubadora	Ano de 2003	Ano de 2004
Tecnológica	52%	55%
Tradicional	25%	19%
Mista	20%	18%
De cooperativas	-	4%
Cultural	-	2%
Agroindustrial	-	1%
Social	-	1%
Outras	3%	-

Quadro 4 – Tipos de incubadoras

Fonte: ANPROTEC, 2004.

Conforme o Quadro 4, do total de incubadoras existentes em 2004, 55% são consideradas de base tecnológica, 19% são de setores tradicionais da economia, 18% são mistas, 4% de cooperativas, 2% culturais, 1% agroindustriais e 1% sociais. Observou-se que de 2003 para 2004 houve algumas alterações como, por exemplo, as incubadoras tecnológicas incrementaram em três pontos percentuais o número de incubadoras, e as tradicionais caíram seis pontos percentuais.

Foi a partir de 2004 que se começou a apresentar separadamente o número de incubadoras de outros tipos, como: de cooperativas, culturais, agroindustriais e sociais. Em anos anteriores a 2004, esses tipos de incubadoras eram classificados como outras.

a) Incubadoras de empresas de base tecnológica

As incubadoras de empresas de base tecnológica têm como prioridade abrigar empresas, cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisa aplicada, na qual a tecnologia representa alto valor agregado. Dorfman (apud Santos 1987),

define empresas de base tecnológica como todas as empresas empenhadas no desenvolvimento de projetos, novos produtos ou processos, baseados na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e na utilização de técnicas modernas e sofisticadas.

b) Incubadoras de empresas de setores tradicionais

As incubadoras de empresas de setores tradicionais abrigam empresas ligadas aos setores que possuem tecnologias largamente difundidas da economia, mas que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico (PEREIRA, 2002). Fonseca (2000) agrega a esse conceito a idéia de que esse tipo de incubadora é de interesse principal do poder público, especialmente municipal, pois tem como propósito promover a fixação de empresas na cidade, a criação de empregos e o desenvolvimento de base local.

c) Incubadoras de cooperativas

As incubadoras de cooperativas, conforme glossário organizado pela ANPROTEC, são aquelas que apóiam cooperativas em processo de formação e/ou consolidação, instaladas dentro ou fora do município. Em sua estrutura, apresenta características tanto das incubadoras tradicionais como do processo de incubação à distância, com o objetivo de criação de trabalho e renda (ANPROTEC, 2002). Moraes (2001) acrescenta que é um tipo de incubação em que os diretores da cooperativa recebem formação gerencial e estratégica, serviços de consultoria, assessoria e facilidades da incubadora para fazer chegar ao mercado, com maior competitividade, os produtos e serviços produzidos pelos cooperados.

d) Incubadoras culturais

As incubadoras culturais, por sua vez, também denominadas de sócio-culturais, são organizações que abrigam empreendimentos na área de cultura, com vistas a promover o processo de empresariamento de produtos e serviços culturais (ANPROTEC, 2002).

e) Incubadoras agroindustriais

Para abrigar empreendimentos de produtos e serviços agropecuários, foram criadas as incubadoras agroindustriais, com vistas a facilitar o processo de empresariamento e inovação tecnológica (ANPROTEC, 2002).

f) Incubadoras sociais

As incubadoras sociais são aquelas organizações que abrigam empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendem à demanda de criação de emprego, renda e melhoria das condições de vida da comunidade. Os objetivos deste tipo de incubadora devem estar alinhados aos objetivos do programa de desenvolvimento local (ANPROTEC, 2002).

g) Incubadora virtual ou à distância

As incubadoras virtuais ou à distância, ainda em fase inicial no Brasil, são um novo tipo de incubação, que buscam trazer uma nova alternativa de incubação de empresas, tendo sempre em mente que o objetivo comum de qualquer incubadora é ampliar o número de empreendimentos competitivos e bem sucedidos. O que esse novo modelo pode proporcionar é a diminuição de recursos investidos na forma de infra-estrutura, equipe de suporte e outras despesas de comunicação e materiais e de maximizar a capacidade de atendimento das incubadoras e das entidades envolvidas, não se limitando ao espaço físico de uma incubadora convencional.

Uma incubação à distância é conceituada como um processo de desenvolvimento de um empreendimento ou empresa que recebe suporte da incubadora, mas não está instalada fisicamente em incubadora. O conceito de incubadora virtual, por sua vez, é de uma organização que se estabelece via internet, contando com um amplo banco de dados e informática, com vistas a estimular novos negócios (ANPROTEC, 2002).

2.2.4 Modalidades de incubação

Quanto a modalidades de incubação, uma incubadora usualmente oferece quatro tipos diferentes: a pré-incubação, incubação (interna e externa), graduação e empresa associada, de acordo com o glossário editado pela ANPROTEC (2002).

A pré-incubação é constituída por um conjunto de atividades que visa a estimular o empreendedorismo e a preparar, em um curto período (de seis meses a um ano), os projetos que tenham potencial de negócios em empresas. Nessa fase, dá-se grande ênfase ao plano de negócios, à pesquisa de mercado e à preparação dos empreendedores sobre gestão de

negócios, com o objetivo de preparar os empreendimentos para ingresso na incubadora (ANPROTEC, 2002, p. 84).

A próxima etapa é a de incubação, na qual já se pode observar uma evolução no conceito. A incubação é o processo de apoio ao desenvolvimento de pequenos empreendimentos ou empresas nascentes e a promoção de condições específicas, através do qual empreendedores podem desfrutar de instalações físicas, de ambiente institucional e de suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio (ANPROTEC, 2002). Ela ocorre de forma interna, quando a empresa utiliza o prédio da incubadora; de forma externa, quando utiliza instalações próprias.

Graduada é quando a empresa passa pelo processo de incubação e alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora. O cumprimento dos prazos de permanência na incubadora devem ser cumpridos, não deixando a empresa se acomodar, evitando o paternalismo. Se uma empresa não alcançou o estágio necessário no tempo pré-determinado, pode ser sinal de que a idéia de negócio do empreendedor não é viável econômica, financeira e/ou mercadologicamente ou que a incubadora não esteja prestando o suporte necessário.

Depois de graduada, a empresa ainda pode se tornar do tipo associada, isto é, aquela que utiliza a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela incubadora, sem ocupar espaço físico, mantendo apenas vínculo formal (ANPROTEC, 2002, p. 46). Para exemplificar, pode-se citar a participação dos empresários de empresas associadas, a fim de se manterem atualizados, em várias atividades como palestras, reuniões almoço, cafés da manhã com empresários, cursos de capacitação, entre outros momentos.

2.3 Estratégias competitivas

Nessa seção, serão abordadas reflexões referentes ao tema estratégias competitivas e os principais modelos existentes para a análise da competitividade das empresas. Dentre os diversos modelos que existem para análise da competitividade, dedicar-se-á nessa dissertação ao de Porter, conhecido como as cinco forças, e o de Ferraz, Kupfer e Haguenuer, que utiliza os três fatores: empresariais, estruturais e sistêmicos.

2.3.1 Estratégias competitivas – origem e conceito

Ao se iniciar as reflexões sobre estratégias competitivas, vêm à mente o seguinte questionamento: o que veio primeiro, a estratégia ou a competição? Henderson *apud* Montgomery (1998) afirma que a competição existiu muito antes da estratégia, vide o aparecimento da própria vida. O autor cita em sua obra a experiência do professor G. F. Gause, da Universidade de Moscou. Ele realizou uma experiência em que colocava colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero em um frasco, com uma quantidade adequada de nutrientes. Sendo os animais da mesma espécie, dificilmente conseguiriam sobreviver se, de espécies diferentes, conseguiriam sobreviver e continuar vivos em conjunto (HENDERSON 1988 *apud* MONTGOMERY, 1998).

Com essa experiência, o autor pode concluir que: “duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir” (HENDERSON, 1988 *apud* MONTGOMERY, 1998, p. 3). Essa conclusão pode estar relacionada ao meio empresarial, uma vez que cada espécie ou cada negócio precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. Ou como afirma Porter (1986), uma vantagem competitiva que o diferencie de seu concorrente.

O conceito de estratégia teve origem na área militar. A própria palavra vem do termo grego *stratego*, que literalmente traduzido significa general. Seu conceito está ligado diretamente a planejamento, a âmbito mais geral e a horizonte de tempo mais longo. Desde a antiguidade, há autores que utilizam os termos estratégia e competitividade em diversos contextos: militar, político e econômico. Entre eles, pode-se citar: Sun Tzu em *A Arte da Guerra*, Nicolau Maquiavel em *O príncipe*, Karl von Clausewitz em *Da guerra* (CARVALHO, 2003). Autores mais contemporâneos, como Porter, Mintzberg, Hammel e Prahalad, Slack, Ansoff e os brasileiros, como Oliveira e Ferraz, Kupfer e Haguenaer trazem uma visão mais empresarial do termo.

Para Porter (1996), diante da competição cada vez mais acirrada nos mercados em freqüentes mudanças, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e às mudanças nos mercados. Para o autor, estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica Porter (1996 *apud* Oliveira 1991) complementa:

estratégia competitiva é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que visa criar uma posição de longo prazo sustentável para a empresa () dotá-la de meios

adequados para enfrentar as cinco forças competitivas e maximizar seu retorno sobre o investimento (p. 274).

No ambiente competitivo real em que se está vivendo, o sucesso de uma estratégia competitiva reside em conhecer muito bem as regras e os outros jogadores. As regras nem sempre são claras e se alteram com muita rapidez. Isso dificulta, cada vez mais, o mapeamento dos movimentos dos principais jogadores (CARVALHO, 2003). Mostra-se que para a elaboração de uma boa estratégia competitiva deve-se fazer um bom mapeamento do ambiente e um constante monitoramento, a fim de tirar proveito das oportunidades e minimizar as ameaças.

2.3.2 Modelo de análise de competitividade de Porter

Porter (1986, 1992, 1999) apresenta um conjunto de técnicas analíticas para a compreensão da empresa frente à indústria e à concorrência, de forma a avaliar a posição competitiva da sua empresa. O modelo proposto pelo autor, conhecido no meio acadêmico e empresarial como as cinco forças de Porter, propõe que a escolha de um ambiente para competir, bem como das atividades que a empresa desenvolve ou poderá desenvolver deverão ser resultados de um exame conjunto das principais forças que dirigem a concorrência.

O modelo das cinco forças determina a dinâmica de competição em uma indústria¹. Esse modelo também considera que, para que as empresas obtenham taxas de retorno sobre o investimento em longo prazo, precisam ter habilidade para lidar com a pressão desses cinco importantes elementos: rivalidade entre empresas, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores.

¹ É importante ressaltar que indústria significa, nesse contexto, um setor industrial e não uma única empresa.

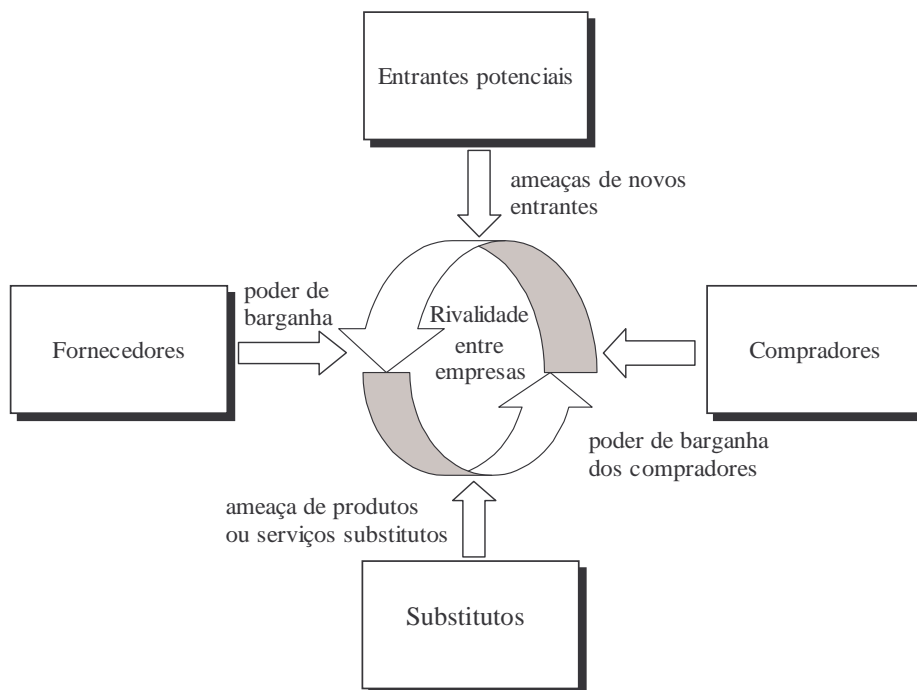


Figura 2 – As cinco forças competitivas

Fonte: Porter (1986, p. 23).

No centro do modelo das cinco forças, a rivalidade entre as empresas diz respeito à disputa de posição no mercado (PORTER, 1986). Isso se dá porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou visualizam a oportunidade de melhorar sua posição, o que ocorre porque os produtos ou serviços dessas empresas estão bem próximos uns dos outros.

Quanto à força denominada de ameaça de novos entrantes, Porter (1986) pressupõe que novas empresas entram para uma indústria com nova capacidade e um incrível desejo de ganhar parcela de mercado. Essa situação pode provocar uma redução nos preços e custos inflacionados, tendo como resultado a redução da lucratividade da empresa.

Em se tratando do poder de negociação dos fornecedores, eles procuram elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços, pois fornecedores poderosos podem, por esse meio, comprimir a lucratividade de um setor que não tenha capacidade de repassar seus aumentos de custos para seus clientes.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos é quando existem produtos similares na concorrência que desempenham a mesma função que o produto ou serviço oferecido pela empresa. Oliveira (1991) alerta que a análise de tais tendências pode ser importante para a decisão de enfrentá-las estrategicamente ou para planejar a estratégia, incluindo como força

inevitável. Porter (1986) salienta que uma ameaça importante dos produtos substitutos sobre a demanda ocorre quando eles surgem a partir de inovações tecnológicas ou adquirem importância, em função de mudanças em custos relativos e qualidade.

O poder de negociação dos compradores ocorre devido aos compradores competirem no setor, forçando a redução de preços, lutando por mais qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, sempre em detrimento da lucratividade do setor.

Além de conhecer as forças que dirigem a concorrência, é necessário que o empresário identifique qual a estratégia competitiva genérica adotada pela sua organização. Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, através da verificação do posicionamento que a empresa possui perante o seu mercado e seus produtos. As três possíveis combinações para formação da estratégia genérica que venha a trazer vantagens competitivas são: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque.

Quanto à estratégia competitiva, denominada de liderança no custo total, busca-se obter vantagens competitivas sobre os concorrentes pela oferta de produtos e serviços padronizados, a custos mais baixos. Pela padronização, é possível ter instalações para produção em larga escala, ter um controle rigoroso quanto às despesas mensais e minimização dos custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, equipe de vendas e publicidade.

Quanto à diferenciação, busca-se alcançar vantagens pela introdução de um ou mais dispositivos ou elementos que se diferenciem em produtos ou serviços, frente aos modelos desenvolvidos no mercado que justifiquem preços mais elevados. Os elementos de diferenciação podem ser compreendidos como marca, prestígio, qualidade, conjunto de acessórios, confiabilidade, garantias e facilidades de uso.

E, por último, o enfoque tem como objetivo obter vantagens competitivas em determinados nichos ou segmentos de mercado mais localizados ou restritos, pela oferta de produtos e serviços com menores custos ou pela diferenciação dos mesmos.

O modelo de Porter já foi e ainda é bastante utilizado no meio acadêmico e empresarial. Entretanto, embora associe o ambiente interno com o externo, concentra-se principalmente na indústria e na concorrência.

2.3.3 Modelo de análise de competitividade de Ferraz et al

Os pesquisadores do Instituto de Economia Industrial da UFRJ, João Carlos Ferraz, David Kupfer e Lia Haguenaer, autores do consagrado livro *Made in Brazil* (1995) são unânimes em afirmar que existe uma falta de consenso na definição do que é competitividade e de qual a melhor metodologia para avaliá-la.

Em se tratando de conceituar competitividade, esses autores concordam que a maioria dos estudos considera a competitividade como pertencente a duas famílias. Na primeira família, a competitividade é vista como desempenho (a competitividade revelada), a qual se expressa pela participação da firma no mercado (market-share). Em uma segunda família, a competitividade é vista como eficiência (competitividade potencial), que é a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Apesar de serem conceitos usualmente utilizados na literatura, os autores acreditam que são enfoques bastante limitados, pois são estáticos e analisam apenas o comportamento passado dos indicadores, sem esclarecer as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Utilizando-se desses conceitos, individualmente ou de forma conciliada, pode-se ter uma idéia insuficiente ou ser conduzido a conclusões distorcidas.

Como forma de oferecer um conceito que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade, os autores definiram competitividade como sendo: a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ et alli, 1995, p. 3).

Em vez de ser entendida como uma característica de um produto ou de uma firma, a competitividade é entendida como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. As estratégias competitivas adotadas refletem percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Para os autores, avaliar a competitividade requer aprofundar o estudo das origens das vantagens competitivas que podem ser construídas a partir de diversas fontes, desde aspectos internos à empresa, aspectos de natureza estrutural, até os condicionantes da política econômica do país.

Como forma de avaliar a competitividade, Ferraz *et al* (1995) determinaram três grupos de fatores como sendo os determinantes da competitividade, relacionando fatores em

nível da empresa, de estrutura de mercado e ao sistema econômico e produtivo como um todo. Esses grupos de fatores foram descritos em três palavras: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos, conforme mostra a Figura 3.



Figura 3 – Fatores determinantes da competitividade

Fonte: Coutinho e Ferraz (1995, p. 19).

Os fatores empresariais são aqueles em que a empresa tem poder de decisão, isto é, podem ser controlados e modificados por ela. Além disso, relacionam-se principalmente aos fatores de quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos. A gestão, eficaz em termos de posicionamento estratégico; a capacitação tecnológica, em termos de produto e processo; a capacitação produtiva, principalmente no que diz respeito à atualização de equipamentos e a capacitação de recursos humanos para a qualidade e produtividade.

Quanto a fatores ditos estruturais, consideram-se aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada, estando parcialmente sob sua área de influência. Os fatores constitutivos do “triângulo” da competitividade estrutural são: o mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência.

Os fatores sistêmicos, por sua vez, são aqueles que constituem externalidades para a empresa, sob os quais a mesma detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, sendo eles: fatores macroeconômicos, internacionais, sociais, tecnológicos, infra-estruturais, fiscais e financeiros e políticos-institucionais.

Assim, o que seria recomendável pelos autores para que as empresas permaneçam competitivas no mercado, em se tratando de fatores empresariais, são, segundo Coutinho e Ferraz (1994):

- Organização e gestão: empresas mais intensivas em esforço tecnológico e vendas, incluindo alianças comerciais e tecnológicas e atração de capital de terceiros no país e no exterior. Como grande parte das empresas é de gestão familiar, é importante que essa atividade profissionalize-se dentro da organização, com a contratação de um executivo ou com investimentos na qualificação técnica de alta gestão. Nas palavras dos próprios autores (p. 202 e 203), as empresas devem buscar a eficácia da gestão, visando à coerência externa, isto é, ao posicionamento estratégico de acordo com os fatores de sucesso no mercado; além disso, à coerência interna, sendo a integração entre estratégia, capacitação e desempenho;
- capacitação das empresas para a inovação: o progresso econômico está intimamente ligado à capacidade de gerar progresso técnico, cuja capacitação em inovação é essencial para sustentar a competitividade em um ambiente de acirrada concorrência. Como sugestão para as pequenas empresas é a ação de associativismo com outras empresas, para compartilhar equipamentos, em pólos regionais, podendo reduzir custos de investimento. Essa já é uma realidade vivida pelas empresas incubadas, porque além de integrarem um parque tecnológico ainda podem utilizar os laboratórios, oficinas e outros setores da universidade;
- capacitação e desempenho produtivo: tendo como base a pesquisa de Coutinho *et al* (1994), a pequena empresa tem problemas quanto à administração profissional, equipamentos tecnologicamente atualizados, participação no mercado externo e também porque não conhecem ou não vão em busca de novas técnicas organizacionais. Além disso, utilizam poucas estratégias de marketing para reforçar as suas marcas no mercado;
- qualificação de recursos humanos: para a empresa ter trabalhadores motivados em participar dos desafios competitivos da empresa contemporânea, é preciso que se preocupe com alguns quesitos indispensáveis ao processo: estabilidade no emprego, mesmo que sua tarefa mude frente às flutuações da demanda;

remuneração adequada; participação na organização da produção, nos processos decisórios e nos benefícios dos ganhos de eficiência.

Verificando os modelos de análise de competitividade citados nessa investigação, percebe-se que são vários os fatores relevantes no que diz respeito à competitividade de uma empresa. Para a análise reuniu-se os fatores considerados por Porter (1986) como externos à empresa, aos fatores sugeridos por Ferraz (1995) como internos à empresa.

3 INCUBADORA TECNOLÓGICA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE

Nesse capítulo foi detalhado o objeto de estudo dessa investigação. Primeiramente, será realizada uma caracterização da região onde a incubadora tecnológica está inserida bem como uma descrição da entidade que a mantém. Em seguida, haverá um detalhamento da incubadora, seu histórico, sua estrutura, as empresas que estão incubadas e aquelas que já estão no mercado.

3.1 Caracterização da região

O Centro Universitário Feevale está inserido na Região do Vale do Rio dos Sinos, que conta com uma população de aproximadamente 2.372.300 habitantes, sendo que 97,85% estão localizados no meio urbano, e 2,15%, no meio rural. Com um Produto Interno Bruto estimado em US\$ 13,62 bilhões, em 2001, a economia do Vale do Sinos contribui de forma representativa com o contexto estadual.

Situada em uma das mais ricas e progressistas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, a região do Vale do Sinos conta com um alto nível cultural e de mão-de-obra, enfatizado pela proximidade com universidades, escolas técnicas, entidades representativas, além de ser um dos pólos industriais mais desenvolvidos da região sul do Brasil.

A região sul constitui o maior pólo da indústria coureiro-calçadista do país, destacando-se, sobretudo, como o cluster coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, concentrando cerca de 40% da produção nacional de calçados e 80% das exportações totais

As exportações da indústria de calçados destacam-se na pauta de exportação brasileira, correspondendo, em 2000, a 2,94% do total das exportações e 5% do total das exportações de manufaturados. Com esse desempenho, o setor ocupou a quarta posição nas exportações de produtos manufaturados.

O Vale do Sinos concentra diversas instituições de ensino e também de entidades de classe, considerados importantes parceiros para a efetivação de diversas atividades em conjunto. Entre as instituições de ensino mais significativas pode-se citar: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Faculdades de Taquara - FACCAT, Centro Universitário La Salle - UniLasalle, SENAI - Centro Tecnológico do Couro e a Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha. Entre as entidades de classe, pode-se citar: Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha – ACI, Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos - ASSINTECAL, Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins - ABRAMEQ, Associação Brasileira de Químicos e Técnicos da Indústria do Couro – ABQTIC, Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul e o Centro Tecnológico do Couro Calçados e Afins – CTCCA.



Figura 4 - Mapa de localização da cidade de Novo Hamburgo

O Centro Universitário Feevale e a Incubadora Tecnológica estão situados na cidade de Novo Hamburgo e tem acesso pela Rodovia RS 239, distando 60 km da capital do Estado, Porto Alegre, e 55 km do Aeroporto Internacional Salgado Filho.

3.2 O Centro Universitário Feevale

O Centro Universitário Feevale, fundado em 24 de março de 1970, é mantido pela Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (ASPEUR), sendo uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos. Por origem e tradição, uma Instituição Comunitária que está atenta às questões sociais da sua área de abrangência, criando projetos especiais e parcerias que venham proporcionar a melhoria da qualidade de vida dos que nela vivem. Dessa forma, contribuindo para o desenvolvimento regional nas dimensões educacional, cultural, científico-tecnológica, social e econômica.

A Feevale caracteriza-se por ser uma instituição comprometida com a transformação da sociedade através do ensino, da pesquisa e da extensão, em todos os níveis, desenvolvendo programas e ações, respeitando as características locais e buscando melhorias no padrão de vida das pessoas. Nesse sentido, o seu compromisso é a construção de um futuro, no qual a pesquisa, a tecnologia e a inovação desempenhem um papel decisivo no desenvolvimento integral da sociedade, nas mais diversas áreas do conhecimento humano, contribuindo, assim, para o pleno desenvolvimento regional. Em seu planejamento estratégico, a Feevale reitera esse compromisso por meio da visão de “consolidar-se como uma universidade inovadora que contribua para o desenvolvimento regional”. Para tanto, um de seus objetivos institucionais é o de fortalecer a inovação e a responsabilidade social como diferenciais.

A Feevale, através da Pró-Reitoria de Pesquisa, Tecnologia e Inovação – PROPTec está focada na inovação tecnológica e na pesquisa, entendidos como estratégias para a competitividade organizacional e para o desenvolvimento regional. A ela compete planejar, organizar e coordenar as atividades ligadas à pesquisa, tecnologia e inovação da Instituição. Em suas ações, estimula o processo de inovação permanente a partir da integração entre ensino, pesquisa e extensão, agregando competências e parcerias estratégicas. Nesse sentido, propõe-se a fomentar o sistema de inovação na condução de uma agenda estratégica, envolvendo os diferentes agentes regionais. Propõe-se, também, a promover o intercâmbio

nacional e internacional de experiências ligadas à pesquisa e à inovação, proporcionando o acesso da comunidade acadêmica e empresarial ao desenvolvimento científico e tecnológico.

A instituição objetiva consolidar a pesquisa acadêmica, por meio da sua institucionalização nas diversas áreas do conhecimento, representadas pelos grupos de pesquisa ligados aos Institutos Acadêmicos.

O Grupo de Estudos em Desenvolvimento Regional, através da linha de pesquisa Estudos Socioeconômicos e Políticos Institucionais em Desenvolvimento Regional, desenvolve estudos sobre as várias dimensões do desenvolvimento de uma região específica, bem como fornece subsídios para estudos comparativos de desenvolvimento inter-regionais e globais. Neste sentido, parte de uma perspectiva interdisciplinar, integrando os enfoques econômicos, políticos, sociais, ambientais e tecnológicos. Tem por objetivo também contribuir para a abordagem técnica e científica dos problemas estruturais da região estudada.

O grupo de pesquisa em tecnologia da informação mantém uma linha de pesquisa intitulada Tecnologia da informação aplicada à educação, que tem por objetivo propor e implementar ferramentas (softwares) e metodologias (propostas e ações) envolvendo a aplicação da tecnologia digital nos espaços educativos. Nesse sentido, várias pesquisas estão sendo realizadas nas áreas de formação de professores, educação à distância, inclusão escolar e inclusão digital para pessoas com necessidades especiais.

Desde o início de 2004, a Feevale conta com um programa de extensão comunitária em inclusão digital, que se encontra vinculado à área temática de extensão intitulada Computação e ao Curso de Licenciatura em Computação, envolvendo dois projetos: ambientes de aprendizagem: desenvolvimento e aplicações; espaços de acessibilidade e inclusão.

Esse programa pretende ampliar o espaço de formação discente, oportunizando aos acadêmicos espaços de formação contextualizada na realidade regional, além da participação em um projeto social visando ao desenvolvimento de novas práticas educativas, envolvendo o uso de tecnologias na educação.

O Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, com o foco no desenvolvimento regional sustentável, vem trabalhando, ao longo dos anos, na concepção de uma forte estrutura que contribua com a melhoria da qualidade de vida na região e com o desenvolvimento local, principalmente através do empreendedorismo, desenvolvendo ações que contemplem o ensino, a pesquisa e a extensão. A abrangência das ações desenvolvidas está ligada aos projetos pedagógicos dos cursos e às parcerias com as diversas instituições da

sociedade, como: governos, associações de classes, organizações não-governamentais, universidades, entre outros.

Além disso, o Curso de Administração de Empresas, através da Habilitação em Negócios Internacionais, capacita os profissionais a exercerem funções voltadas à gestão dos negócios globais, habilitando-os para atuarem em áreas como importação, exportação, logística, desenvolvimento de estratégias de ingresso nos mercados externos e outras relacionadas ao produto, preço e comunicação, voltados aos negócios internacionais.

O Projeto Trade One – Agência Experimental de Negócios Internacionais, tem como objetivo fomentar os negócios internacionais das empresas. Para tanto, com vista no desenvolvimento dos alunos do Curso de Administração – Habilitação em Negócios Internacionais e de outros acadêmicos do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, tem uma visão de mundo voltada para os negócios internacionais, através de costumes, tradições e idiomas existentes em mercados externos. Além disso, as parcerias com outras entidades permitirão oferecer cursos de capacitação e eventos, bem como outras atividades de extensão, ligados à realização de negócios com o exterior.

O Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas – ICET dispõe de 57 laboratórios de tecnologia, de diversas áreas do conhecimento, pertencentes às estruturas de seus cursos de graduação. O Laboratório de Telecomunicações destaca-se por sua modernidade e flexibilidade, permitindo a interconexão de diferentes tecnologias de telecomunicações. Além desse, os laboratórios com sistemas computacionais também fazem parte da estrutura do ICET. Nesse instituto, destacam-se os cursos da área de tecnologia da informação: Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Licenciatura em Computação e Engenharia Eletrônica.

Outra importante iniciativa foi estabelecida em junho de 2004, através de convênio entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e o Centro Universitário Feevale, tendo em vista a expansão da Rede de Telecentros de Informação e Negócios do Fórum Permanente de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Como resultado, será instalado um telecentro no Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, empreendimento vinculado ao Centro Universitário Feevale e localizado na cidade de Campo Bom, que tem como objetivos aumentar a competitividade das empresas, fomentar a criação de novos empreendimentos de base tecnológica, disseminar a cultura da inovação e melhorar a qualidade de vida das pessoas, com capacidade para comportar mais de 50 empresas de base tecnológica.

Dessa forma, a Feevale busca também contribuir para a inovação tecnológica e o desenvolvimento regional na região do Vale do Rio dos Sinos, através da cooperação da universidade com as empresas e a comunidade, implantando um fluxo contínuo de comunicação com a sociedade e fomentando a formação de ambientes de inovação e tecnologia, ampliando e consolidando a rede de parcerias com instituições públicas e privadas.

A Feevale, ainda, privilegia ações que estabeleçam ambientes favoráveis para uma convergência de motivações e ações entre acadêmicos, empreendedores e executores de políticas públicas, em busca da promoção de trocas científicas e tecnológicas. Para tanto, dispõe de instalações adequadas ao exercício de um programa voltado ao desenvolvimento de competências em ciência, tecnologia e empreendedorismo. Nesse sentido, a instituição ratifica o seu compromisso de contribuir de forma permanente com os avanços científicos e tecnológicos necessários à promoção do desenvolvimento sustentável.

O Campus I do Centro Universitário Feevale, situado na Av. Dr. Maurício Cardoso, 510, Novo Hamburgo, é sede do Instituto de Ciências Humanas, Letras e Artes (ICHLA). Fazem parte deste instituto, a Escola de Educação Básica Feevale - Escola de Aplicação e os seguintes cursos de graduação: Ensino da Arte na Diversidade, Artes Visuais, Terapias Expressivas, Pedagogia, Letras, História, Ciências Sociais, Normal Superior, Psicologia e os cursos sequenciais de formação específica em Secretariado de Escola e de Formação Pedagógica de Professores para o Ensino Técnico. O Campus reúne ainda o complexo esportivo, a Pinacoteca, a Brinquedoteca e o Museu Nacional do Calçado.

O Campus II do Centro Universitário Feevale sedia cursos de Graduação dos Institutos de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Letras e Artes, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências da Saúde. Também neste campus são realizados cursos de Pós-Graduação e Extensão. O Campus II ainda abriga a Reitoria, a Biblioteca Central e o Centro de Informática, Incubadora Tecnológica, as Clínicas de Fisioterapia e Quiropraxia, entre outros, cito na RS 239, n. 2755, em Novo Hamburgo.

Atualmente, a instituição conta com aproximadamente 17.000 alunos em todos os níveis de educação, 1300 funcionários, 44 cursos de graduação, 85 laboratórios e um acervo bibliográfico de 112.000 exemplares.

3.3 A incubadora tecnológica

O Centro Universitário Feevale, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento da região, geração de novas empresas, empregos, renda e diversificação da economia, idealizou e constituiu a Incubadora Tecnológica em 1998. Esta constitui-se em um ambiente propício para o surgimento de negócios inovadores. Seu objetivo é apoiar o desenvolvimento de empreendimentos de caráter inovador, partindo da criação e oferecendo infra-estrutura de apoio e acompanhamento estratégico para que se tornem competitivos no mercado.

No decorrer de sua história, a Incubadora pôde contar com parcerias como o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, que estimula a utilização de incubadoras de empresa para criar, desenvolver e consolidar empresas, a fim de que atuem competitivamente, contribuindo para o fortalecimento da tecnologia brasileira e o desenvolvimento socioeconômico nacional.

Para uma constante troca de experiências e representatividade perante as instituições que congregam os diversos atores da inovação tecnológica no Brasil e no mundo, a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale é associada às seguintes organizações:

- International Association of Science Parks – IASP;
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC;
- Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos – REGINP;
- Porto Alegre Tecnópolis – PAT.

Nestes seis anos, entre 1998 e 2005, passaram pela incubadora vinte e seis empresas. Destas, sete são empresas pré-incubadas, oito são incubadas e onze já estão graduadas, isto significa que a empresa alcançou maturidade suficiente para atuar com competitividade no mercado, sem o apoio direto da incubadora. Nas empresas incubadas, são gerados setenta e seis postos de trabalhos diretos, tendo obtido um faturamento total, em 2004, de R\$ 953.800,00.

Atualmente, a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale está situada no Campus II da Feevale, porém terá sua sede transferida para o Núcleo de Extensão Universitária, situado no Parque Tecnológico do Vale do Sinos, implantado em 2004. Este

Parque Tecnológico localiza-se na cidade de Campo Bom, distante 5 km do Centro Universitário Feevale. Seu espaço físico é dotado de condições e serviços de alto valor agregado, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas, fomentar a criação de novas empresas de base tecnológica, disseminar a cultura da inovação e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para alcançar tais objetivos, busca estimular e gerir o fluxo de conhecimento e de tecnologia criado nas universidades, instituições de pesquisa e desenvolvimento, empresas e mercado.

O prédio do Núcleo de Extensão Universitária da Feevale, que está situado no Parque Tecnológico do Vale do Sinos, é um espaço formado por uma incubadora de base tecnológica, um sistema de condomínio empresarial e os serviços de extensão acadêmica da Feevale, além da administração interna e estratégica do Parque Tecnológico.

3.3.1 Operacionalização da incubadora

Na Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale, os empreendimentos de base tecnológica dispõem de espaço físico, infra-estrutura e uma gama de serviços que propiciam excelentes oportunidades de negócios e parcerias. Com um conceito moderno e eficiente de organização funcional, disponibiliza às empresas:

- Salas de 20 m², 25 m² e 40 m²;
- salas de reuniões;
- secretaria compartilhada;
- internet;
- vigilância e limpeza;
- serviços de copa;
- energia elétrica;
- fax;
- telefone;
- jornais e revistas;
- laboratórios³;

² Na Incubadora Tecnológica existem 2 salas de 20 m² e 5 salas de 40 m² e no Parque Tecnológico existem 8 salas de 25 m², destinadas a empresas incubadas.

³ Atualmente, o Centro Universitário Feevale possui 85 laboratórios, entre eles podemos citar: bioquímica, análise instrumental, eletroquímica, química, beneficiamento, robótica, motores, usinas, informática.

- oficina de design;
- minifábrica de calçados;
- auditórios;
- estacionamento.

A incubadora oferece, ainda, serviços visando ao desenvolvimento e fortalecimento dos projetos selecionados:

- Orientação gerencial básica;
- consultorias específicas;
- assessoria de imprensa;
- agência de comunicação;
- assessoria jurídica;
- cursos e treinamentos;
- acompanhamento periódico, realizado pelo gerente da incubadora e/ou profissionais especializados.

Além disso, a própria concepção do sistema de incubação propicia o intercâmbio de idéias e tecnologias entre os empresários residentes, que aprendem a importância de compartilhar o mesmo espaço físico, realizar parcerias e cultivar relacionamentos interpessoais de forma efetiva.

O processo de seleção da incubadora é de fluxo contínuo, ou seja, ocorre durante todo o ano, quando empreendedores podem enviar suas propostas para contar com apoio necessário para alcançar o sucesso. Para se candidatar a uma vaga é necessário: empreendedores com idéias inovadoras, micro e pequenas empresas já constituídas que ainda não se firmaram no mercado, com até um ano, e que possuem projeto inovador ou departamentos de pesquisa de médias e grandes empresas que pretendem desenvolver algum novo produto.

Para participar, é preciso que o empreendedor apresente um projeto resumido do empreendimento. Caso aprovado pela banca de avaliação formada por professores da instituição, o empreendedor passa para a modalidade de pré-incubação em que desenvolverá seu Plano de Negócios com orientação da incubadora.

Depois de ingressar na incubadora, o empreendedor seguirá o processo de incubação, observando as modalidades apresentadas no Quadro 5:

Modalidade	Período	Discriminação
Pré-incubação	6 meses	Etapa em que o empreendedor aprimorará o Plano de Negócio, verificando a viabilidade financeira e técnica do empreendimento, utilizando uma sala compartilhada na incubadora.
Incubação interna	2 anos, prorrogável por mais 1 ano	Etapa em que a empresa se instala na incubadora para implementar o Plano de Negócios, usufruindo uma sala individual e de todos os serviços a ela disponíveis.
Incubação externa	2 anos, prorrogável por mais 1 ano	Segue os mesmos princípios de incubação, porém a empresa opera em instalações próprias, fora da estrutura física da incubadora.
Graduação	Indeterminado	Após o período de incubação, a graduação representa o momento em que a empresa alcançou a maturidade, tendo condições para atuar de forma competitiva no mercado.
Associada ⁴	Indeterminado	Pode utilizar a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela incubadora, sem ocupar espaço físico, mantendo vínculo formal.

Quadro 5 – Modalidades de incubação

Fonte: Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale

3.3.2 Caracterização das empresas

As empresas pré-incubadas, incubadas e as que já passaram pelo processo de incubação no Centro Universitário Feevale, denominadas empresas graduadas, serão descritas a seguir de forma a caracterizar o nome das empresas, tipo de incubação, início das atividades na incubadora, nome dos empreendedores, meio de contato e uma breve descrição da atividade principal.

⁴ A modalidade de empresa associada diz respeito às organizações que já passaram pelo processo de incubação ou que nunca tiveram apoio da incubadora, mas que querem manter vínculo com uma instituição de ensino para se beneficiarem de alguns serviços como participação em eventos e utilização de laboratórios.

Empresas pré-incubadas	Empresas incubadas	Empresas graduadas
<ul style="list-style-type: none"> -Idéia Livre -Info -Iquiro -Netone -Netwal Linux Firewall -Sys4Web -Znit Informática e Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> -Astech Soluções Tecnológicas -Bysoft -Knorr Produtos Técnicos⁵ -Tecnodare -Thoth Tecnologia -Vista Skateboard Art. -Wbuild Technology -Zimmer Produtos Desidratados⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> -Apta Acessórios e Produtos Tecnológicos Alternativos -Dualcon Conectividade -FCM Informática -Goper Software para Gerenciamento -Gueto ecodesign -Ipê Industria de Produtos Especiais e Ortopédicos -Quatro Informática -Site RS -Tara Tai -Wbuild Technology -WS2 Web Solutions

Quadro 6 – Lista das empresas pré-incubadas, incubadas e graduadas

Fonte: pesquisa

3.3.2.1 Empresas pré-incubadas

⇒ Empresa: Idéia Livre

Empreendedores: Adreas Hansen e Gilberto Jardim Júnior

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: andrea@ideialivre.net e gilberto@ideialivre.net

Home page: www.ideialivre.net

A proposta de trabalho da Idéia Livre baseia-se na prestação de serviços de consultoria e desenvolvimento de software, tendo como ferramenta de trabalho e fundamentação ideológica o software livre. A empresa possibilitará a criação de ambientes que beneficiem o funcionamento da estrutura existente dentro de um conceito diferenciado de negócio, através do estudo em soluções que se utilizem apenas ferramentas livres.

⁵ Empresas que estão em incubação externa, isto é, seguem os mesmos princípios de incubação interna, porém a empresa opera em instalações próprias, fora da estrutura física da incubadora.

⁶ Idem nota 5

⇒ Empresa: Info

Empreendedor: Gaspar Von Scharten

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: scharten@uol.com.br

A Info desenvolve softwares que integram os processos de definição de produto, vendas, pedidos, planejamento e acompanhamento da produção, faturamento, cobrança e pagamentos, focado para a indústria calçadista.

⇒ Empresa: Iquiro

Empreendedor: Fernando Berwanger

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: fernando@iquiro.com

Home page: www.iquiro.com

A empresa visa à divulgação da prática profissional para quiropraxistas, através de um site dentro do IQuiro.com com informações para pacientes/consumidores e profissionais da área sobre saúde articular.

⇒ Empresa: Netone - Gestão de Infra-Estrutura

Empreendedor: Jorge Omar Iglesias da Silva Junior

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: jorgeomar@terra.com.br

A Netone tem como objetivo desenvolver soluções em gestão da infra-estrutura de TI, através de metodologias inovadoras, que garantem o alinhamento com a estratégia da empresa.

⇒ Empresa: Netwal Linux Firewall

Empreendedores: Alexandre Natan Samberg e Leonardo Borda

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: alexandre@netwall.com.br e borda@netwall.com.br

Home page: www.netwall.com.br

A Netwall Linux Firewall oferece uma solução de segurança, altamente robusta e de excelente performance, integralmente baseada no sistema operacional Linux. Essa ferramenta consistirá em um conjunto de sistemas para, de maneira simples, gerenciar, monitorar e controlar o tráfego de informações das LANs, desde pequenas redes até as mais complexas infra-estruturas de redes corporativas.

⇒ Empresa: Sys4Web

Empreendedores: Eduardo Giovany Schwegert e Ingo Jost

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: sheykina@feevale.br e ingo@feevale.br

A Sys4web pretende desenvolver um sistema de gestão escolar com a capacidade de administrar o setor interno e o externo de uma entidade escolar de qualquer nível. Utilizará, para isso um navegador de internet, não havendo dependência de plataforma operacional nem hardware específico.

⇒ Empresa: Znit Informática e Tecnologia

Empreendedores: André Braun e Claiton Giuliano de Oliveira

Data de início na incubadora: maio/2005

E-mail: znit@znit.com.br

Home page: www.znit.com.br

A Znit desenvolve software de gestão para o comércio varejista, com diferenciais para redes de cooperação. O sistema está definido em três módulos: retaguarda, PDV e análise gerencial. Os clientes da Znit serão todas empresas com características de comércio varejista. A empresa terá em seu público-alvo, inicialmente, as lojas de vendas de produtos não-varejistas e as redes de cooperação que se encaixam no perfil de comércio varejista.

3.3.2.2 Empresas incubadas

⇒ Empresa: Astech Soluções Tecnológicas

Tipo de incubação: incubação interna

Início na Incubadora: agosto/2003

Empreendedores: Anderson da Silva e Alexandre Lucas Becker

E-mail: astech@feevale.br

A empresa vem desenvolvendo o projeto e-cardio. Trata-se de um sistema portátil de monitoramento das atividades cardíacas à distância. Ela está disponibilizando no mercado um equipamento nacional inovador e voltado para atender as necessidades de saúde no Brasil.

⇒ Empresa: Bysoft

Tipo de Incubação: incubação interna

Início na Incubadora: outubro/2003

Empreendedor: Joel Borba

E-mail: joel@bysoft.com.br

A Bysoft Informática é uma das maiores empresas especializadas em implantação de softwares para gestão de comércio exterior. Com sede em São Paulo, está no mercado há doze anos e a partir de Setembro/03 passou a desenvolver linhas de pesquisa na Incubadora Tecnológica.

⇒ Empresa: Knorr Produtos Técnicos

Tipo de incubação: incubação externa

Início na incubadora: setembro/2004

Empreendedor: Sérgio Knorr Velho

E-mail: sknorr@brturbo.com

Satisfazer os clientes através da solução inovadora de seus produtos e serviços, buscando simplicidade e facilidade de uso, é a missão da Knorr Produtos Técnicos Ltda. Produzimos e comercializamos, entretelas e tecidos técnicos com a tecnologia PrimeLine® de tack permanente, que permite limpeza, maior produtividade e simplicidade na manufatura de calçados na fase de preparação da costura, pois não necessita passar cola, bastando posicionar a peça e levar diretamente à costura, baixando os custos de produção.

⇒ Empresa: Tecnodare Informática LTDA

Tipo de incubação: incubação interna

Início na incubadora: janeiro/2004

Empreendedores: Luiz Paulo de Souza e Everton Albino

E-mail: blibiocade@terra.com.br

A empresa está comprometida com o desenvolvimento de produtos para o mercado de segurança patrimonial, cujo objetivo na área de tecnologia é o reconhecimento padrão, aplicado ao sensor infravermelho PetPar, (Produto já fabricado na empresa). A tecnologia possibilita a detecção de movimentos baseada no reconhecimento de padrões e imagens.

⇒ Empresa: Thoth Tecnologia

Tipo de incubação: incubação interna

Início na incubadora: abril/2003

Empreendedor: Carlos Drumm

E-mail: cdrumm@feevale.br

A empresa focaliza-se na execução e desenvolvimento de aplicativos para computação móvel, com qualidade e profissionalismo. Tem como visão proporcionar aos clientes um aumento de produtividade e eficiência na coleta e gerenciamento de informações, desenvolvendo soluções tecnológicas através de ferramentas práticas e objetivas para empresas e profissionais que dependem desses recursos, facilitando e automatizando esses processos.

⇒ Empresa: Vista Skateboard Art.

Tipo de incubação: incubação interna

Contato: Alexandre Marten e Tobias Sklar

E-mail: vista@feevale.br

Site: www.vista.art.br

A empresa desenvolve um meio de comunicação impresso dirigido ao público jovem, com circulação nacional. É especializada na cultura do skateboard, porém permite uma leitura de outros grupos sociais. Sua linha editorial está fundamentada na idéia de mostrar o skate como um meio que tem opinião e é, principalmente, uma forma de divulgação cultural.

Os empreendedores, estudantes de publicidade e propaganda, resolveram unir o gosto pelo skate e pela escrita em um só produto: uma revista especializada para a área. Um dos empreendedores possuía experiência anterior com representação de marcas de skate e no setor comercial de uma empresa de comunicação em Florianópolis.

⇒ Empresa: Wbuild Technology⁷

Tipo de incubação: incubação interna

Início na incubadora: abril/2004

Empreendedor: Alexandre Wanderer

E-mail: wbuild@wbuild.com.br

⁷ Esta empresa já foi incubada no período de agosto/1999 a maio/2001. Como iniciou o desenvolvimento da modernização do produto buscou o apoio da incubadora, tornando-se uma empresa incubada novamente.

A empresa atua na área de desenvolvimento de software para organizações que atuam no setor de comércio exterior. O mercado alvo da WBuild é formado atualmente por empresas de agenciamento de cargas internacionais. Aproveitando a experiência adquirida no atendimento das mais diversas necessidades de empresas do ramo de comércio exterior, a WBuild desenvolveu o WBComex, um sistema integrado que cobre todas as necessidades gerenciais e operacionais do ramo.

⇒ Empresa: Zimmer Indústria e Comércio de Conservas Vegetais Ltda.

Tipo de incubação: incubação externa

Início na incubadora: outubro/2003

Empreendedor: Daniel Zimmer

E-mail: dzimmer@pop.com.br

A Zimmer Indústria e Comércio de Conservas Vegetais Ltda. é a primeira empresa da incubadora que tem foco no agronegócio. Tem como missão produzir alimentos desidratados com qualidade e sabor, proporcionando prazer aos seus consumidores. Seu primeiro produto é Tomates Secos, em seguida, será ampliado o portfólio, a partir de estudos desenvolvidos com os cursos de nutrição da instituição.

3.3.2.3 Empresas graduadas

⇒ Empresa: Apta Fisioterapia - Serviços, Produtos e Comércio Ltda.

Início na Incubadora: setembro/2001

Data de saída da incubadora: setembro/2003

Empreendedor: Jivago Peres Di Napoli

E-mail: aptafisioterapia@terra.com.br

A Apta Fisioterapia, tendo como idealizador o ainda estudante de fisioterapia da Feevale, Jivago Peres Di Napoli, tem como missão “Buscar a independência e inclusão social das pessoas portadoras de deficiência (PPD) através de produtos e serviços especialmente

desenvolvidos para melhorar a qualidade de vida desses usuários”. Inicialmente, o empreendedor tinha como objetivo o desenvolvimento de um sistema de elevação motorizada de cadeiras e plataformas, especial para pessoas portadoras de deficiências ou dificuldades motoras. Em função, entretanto, do custo e da falta de um investidor financeiro, resolveu começar com um produto menos complexo.

Concretizou uma parceria com a Associação Canoense de Deficientes Físicos (ACADEF) que desenvolveu pesquisas com as pessoas associadas a essa instituição, buscando saber quais as suas principais necessidades. Essa instituição apoiou, inclusive financeiramente, o desenvolvimento do primeiro produto a ser produzido e comercializado pela empresa.

Em agosto de 2002, a empresa lança seu primeiro produto, uma muleta retrátil. Esse produto é semelhante à tradicional muleta canadense, mas com vários diferenciais, como tamanho, que dobrada possui 22 a 30cm, segurança, leveza, design diferenciado, preço competitivo e pode ser comercializado sob medida.

Para favorecer o bem-estar e ampliar a independência das Pessoas Portadoras de Deficiências (PPD), a empresa cria e desenvolve inúmeras idéias fundamentadas na tecnologia assistiva, que busca minimizar e solucionar as dificuldades de uma PPD. Estas idéias são desenvolvidas com o apoio de várias áreas: engenharia, arquitetura, design, ergonomia e fisioterapia.

Atualmente, a empresa conta com mais uma sócia, a também fisioterapeuta Karine Menegás Nietzel. A empresa também oferece trabalhos na área de consultoria, para indicar, através de laudo técnico, quais são as condições de acessibilidade do local, bem como dispõe de cursos de capacitação e treinamento para empresas, especialmente hotéis e cursos de hotelaria, que queiram preparar suas equipes para lidar com as pessoas portadoras de deficiência. Além disso, oferece toda linha de produtos e serviços para seu estabelecimento prover acessibilidade e adaptação em todos os seus setores.

⇒ Empresa: Dualcon Conectividade Ltda.

Início na incubadora: junho/ 2000

Data de saída da incubadora: outubro/2002

Empreendedor: Marcos Dapper

E-mail: administrativo@dualcon.com.br

A Dualcon presta serviços especializados de tecnologia da informação na área de conectividade para os mais diversos segmentos do mercado. Entre seus serviços, destaca-se: projetos e serviços para implementação de redes baseados em servidores Microsoft, Linux e Novell, projetos e serviços na otimização da comunicação da rede, tais como *Switch's*, roteadores, entre outros; projetos e serviços na interligação de filiais e Internet, projetos e serviços na área de segurança, envolvendo *firewall's*, sistemas de antivírus integrados, sistemas de filtragem de páginas *www* e e-mail com conteúdos impróprios, projetos e serviços em servidores de e-mail, servidores de aplicação (*Terminal Services – Metaframe*) e outros que envolvem a base de comunicação da empresa.

⇒ Empresa: FCM Informática Ltda.

Início na incubadora: janeiro/2000

Data de saída da incubadora: fevereiro/2001

Empreendedores: Fabiane Mignone

E-mail: fcm@fcminf.com.br

A FCM Informática atua nas áreas de desenvolvimento de software aplicativo, criação e desenvolvimento de *home-pages* e troca eletrônica de dados (EDI), tendo como objetivo apresentar a seus clientes soluções de baixo custo adequadas às necessidades da empresa.

⇒ Empresa: Goper Engenharia de Software Ltda.

Início na incubadora: março/2001

Data de saída da incubadora: março/2003

Empreendedor: Claiton Giuliano de Oliveira

E-mail: goper@goper.com.br

A Goper Engenharia de Software desenvolve soluções específicas para empresas da área de Vigilância, Portaria, Zeladoria e Limpeza, embasado principalmente no controle operacional que estes segmentos de serviços necessitam. Além disso, atende diretamente as áreas comercial e operacional, tendo um sistema de faturamento integrado. Conta, ainda, com

parceiros que contemplam as áreas: financeira (contas a receber, contas a pagar, tesouraria); contábil (contabilidade geral, contabilidade gerencial); humana (recrutamento e seleção, folha de pagamento, medicina e segurança no trabalho), com isso proporciona uma solução mais ampla, visto que todos os sistemas são integrados, permitindo que a informação seja dada em um único local e compartilhada com todos os demais.

Os sistemas desenvolvidos pela empresa visam a atender as necessidades, principalmente, no controle de escalas, dentro do gerenciamento operacional. Com o dinamismo desse sistema de controle de escalas, é possível fazer alterações em escalas com total segurança, obedecendo as regras de negócio bem como de legislação. Facilmente pode-se apurar, com toda a precisão, a movimentação dos postos de trabalho, tendo a integração dos sistemas comercial e operacional. Assim, é possível que se saiba o custo real de um contrato, visto que o contrato comercial contempla uma planilha detalhada sobre os custos individuais do posto como fardamento, transporte, alimentação, equipamentos, entre outros. Na integração comercial/operacional/faturamento, o faturamento de horas extras é tratado de forma automática dentro do sistema, gerando inclusive a planilha de acompanhamento, comprovando a cobrança. Isto tudo é feito dentro das normas definidas no contrato comercial e da legislação vigente.

⇒ Empresa: Gueto Ecodesign Ltda.

Início na incubadora: abril/2001

Data da saída da incubadora: agosto/2003

Empreendedoras: Karin Wittmann Wilsmann e Solange Wittmann

E-mail: gueto@gueto.com.br

Home-page: www.gueto.com.br

A Gueto Ecodesign foi fundada em 2001, pelas irmãs Karin Wittmann Wilsmann (arquiteta e designer) e Solange Wittmann (administradora e contadora). Inicialmente, a empresa pretendia se dedicar ao reaproveitamento de pneus. Mas, a principal motivação das sócias em constituir a empresa foi a oportunidade visualizada no grande descarte de couro das indústrias de calçados da região. A intenção era de investir para transformar parte do material

desperdiçado em produtos no-tech, de design, isto é, sem investimento em novas tecnologias, tendo o ser humano como referência maior.

A empresa tem como objetivo o desenvolvimento de projetos e a comercialização de produtos exclusivos na área de design orientado para a redução do impacto ambiental. Tem como missão “desenvolver design que viabilize atitudes ecológicas pessoais e empresariais”. Utiliza como principal matéria-prima resíduos industriais em abundância na região do Vale do Rio do Sinos, tais como EVA⁸, madeira, couro e borracha.

Nos seis primeiros meses, a empresa dedicou-se à pesquisa. Além do trabalho contínuo na busca de produtos alternativos de trabalho, também precisava encontrar clientes, nacionais e internacionais, que tivessem a preocupação com a preservação do meio ambiente. Atualmente, a empresa busca ter sua marca reconhecida no mercado. Um dos caminhos para obter esse reconhecimento é participando em concursos nacionais e internacionais.

No ano de 2002, a empresa foi finalista no Prêmio Ecodesign 2001/2002, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em parceria com o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP). O produto foi o pano Gueto, que é um revestimento a partir de resíduos industriais de couro que poderiam acabar sendo depositados no meio ambiente. É considerado um produto ecologicamente correto, com qualidade de acabamento, valores competitivos, tamanhos na medida do móvel, podendo ser utilizado em tapetes e revestimentos nos mais variados objetos decorativos.

Em agosto de 2003, a empresa foi selecionada para a segunda fase do Prêmio Design Museu da Casa Brasileira 2003, um dos mais importantes prêmios de design de produtos realizado no Brasil. A edição desse ano teve recorde de 333 inscritos.

Em setembro de 2003, a empresa foi selecionada pelo projeto Design Excellence Brazil para participar do mais famoso e prestigiado concurso de design do mundo, o IF Design Award, em Hannover, na Alemanha. O produto selecionado foi a Miss Gana, onde o resíduo de EVA em tirinhas é a própria estrutura do pufe, inteiramente amarrado.

Entre os principais clientes, pode-se citar: Rotermund, Dado Bier, Thonarte, Centro Universitário Feevale, Hush Puppies, Stazione, Frenzel, Grupo Herval, International Engines, ASSINTECAL e SEBRAE/ RS e SC.

⁸ O EVA (Etil Vinil Acetato) é um material muito utilizado no Brasil em diversas partes do calçado, sobretudo na sola. Possui boa resistência ao desgaste e pode ser produzido em várias cores.

⇒ Empresa: Ipê indústria de produtos especiais e ortopédicos Ltda.

Início na incubadora: outubro/1998

Data de saída da incubadora: agosto/2002

Empreendedor: Walter Soares

E-mail: ipe@feevale.br

A Ipê cria, desenvolve e comercializa calçados voltados à área da saúde e do conforto, desenvolvidos a partir de uma forma ampla, forrados com estrutura especial que absorve umidade e facilita a circulação de ar. Os calçados da Ipê destinam-se para pessoas que necessitam usar palmilhas ortopédicas, possuem algum tipo de deformidade, como joanetes ou dedos em garra, aos que se submetem à cirurgia do antepé, possuem pé diabético ou reumático, possuem medidas dos pés diferentes dos padrões ou, simplesmente, para longas caminhadas.

A principal motivação para criar a empresa surgiu, porque o empreendedor trabalhava anteriormente em uma loja de calçados ortopédicos, na cidade de Porto Alegre e verificou a falta de oferta desse tipo de produto no mercado nacional. Após a participação em um congresso de ortopedia em São Francisco, nos Estados Unidos, resolveu encarar o desafio de ser dono do seu próprio negócio.

A Ipê tornou-se a primeira empresa nacional a fabricar, em escala industrial, calçados ortopédicos. Em 2000, recebeu o Prêmio Celso Ramos, promovido pela Rede Catarinense de Entidades Promotoras do Empreendimento Tecnológico, pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de Santa Catarina.

Em novembro de 2002, a empresa lançou mais um produto, chamado de Mama Shoe, que tem como objetivo atender uma população esquecida pelos fabricantes de calçados: as gestantes, idosas e obesas. Essa linha gestante e melhor idade é um calçado semifechado, com abertura proporcional à largura dos pés, com total adaptação ao seu contorno. Essa oportunidade de mercado foi visualizada nas pesquisas desenvolvidas pelo empreendedor da empresa, a partir da observação de alguns fatores genéticos do povo brasileiro.

Em setembro de 2004, juntamente com a 10ª Action SSB – a maior feira de negócios no segmento surf, skate e bodyboard do Rio Grande do Sul, a empresa lançou mais um produto no mercado com a marca Hula. São chinelos e sandálias femininos, produzidos com componentes alternativos, que, após o uso original poluiriam o meio ambiente, e, quando

reciclados, transformaram-se em novos produtos. Os componentes convencionais são substituídos por material reciclável segundo a semelhança de características.

A empresa produz aproximadamente 250 pares de calçados mensalmente, com uma equipe de trabalho terceirizada de 10 pessoas. As peças são produzidas sob encomenda e também podem ser encontradas em lojas de produtos ortopédicos. A empresa tem clientes por todo o país, além de um distribuidor na cidade de São Paulo. Sua principal expectativa para os próximos anos é ampliar a participação no mercado nacional e avançar para o exterior.

⇒ Empresa: Quatro Informática Ltda.

Início na incubadora: agosto/1999

Data de saída da incubadora: agosto/2001

Empreendedor: Aldo Canani e Carlos Sérgio Schneider

Fone: 582-5859

E-mail: quatro@quatro.com.br

A Quatro Informática atua no mercado de programas de computador, dentro da indústria de software aplicativo. A empresa iniciou suas atividades desenvolvendo sistemas para área médica, mais especificamente para a gerência de Cooperativas de Trabalho Médico, sendo este o seu principal produto desenvolvido para a Unimed.

A empresa foi fundada por três de seus sócios, Carlos Sérgio Schneider, Reynaldo Novaes e Ricardo Ferreira de Oliveira, ex-colegas na Universidade Federal Fluminense. Inicialmente, não havia projetos definidos, e cada sócio prestava serviços diretamente a clientes individuais.

O software criado para um destes clientes - a UNIMED Vale do Sinos - despertou a atenção de outra empresa da região, a Projeto Informática Ltda., que era liderada por Aldo Canani, um dos atuais sócios da empresa.

A partir daí, desenvolveu-se uma parceria estratégica que entregava a Projeto Informática Ltda. a comercialização do software de administração de cooperativas médicas, agora padronizado e com o nome de SUN - Sistema Unimed.

Dessa parceria, resultou a transferência do sócio Aldo Canani para a Quatro Informática, que passou a dividir em igualdade com os demais sócios a participação societária

e a direção da empresa. Nesse momento, que a empresa começa suas atividades na incubadora.

Atualmente, o sistema SUN encontra-se instalado em 20 singulares do sistema UNIMED. Esse aumento da demanda no atendimento das singulares fez com que a Quatro optasse por uma redução no desenvolvimento de softwares personalizados, permanecendo somente com alguns projetos específicos para Indústrias Siderúrgicas (COSIPA-SP e USIMINAS-MG) que possuem a intermediação da Altus Informática Ltda. - RS.

Paralelamente e, em consequência de sua atuação crescente no meio UNIMED, surgiu a oportunidade de desenvolvimento de um produto de última geração (utilizando SGBD, linguagem orientada a objetos e ambiente gráfico) que atendesse as necessidades de gerenciamento de unidades hospitalares. A este produto, ainda em estágio inicial, deu-se a denominação de “Projeto Shofar”.

Ao mesmo tempo, o mercado representado pelas singulares UNIMED passou a emitir sinais de também estar receptivo a um produto que incorporasse os recursos e técnicas de informática de última geração. Esses sinais foram decodificados pela equipe técnica da Quatro e transformados em um novo conceito de administração de cooperativas médicas a ser representado pelo novo produto que está sendo desenvolvido sob a denominação de “Projeto Simcha”.

Estes dois novos produtos – “Projeto Shofar” e “Projeto Simcha” – representarão, assim que concluídos, o que haverá de mais moderno e eficaz disponível no mercado para gerenciamento informatizado de singulares UNIMED e unidades hospitalares.

⇒ Empresa: Sincopa Ltda. (nome fantasia: Site RS)

Início na incubadora: novembro/ 1998

Data de saída da incubadora: janeiro/2002

Empreendedor: Mauro Harff

E-mail: siters@siters.com.br

Home-Page: www.siters.com.br

A Sincopa é uma empresa de comunicação e informática especializada em Internet. Além de prestar serviços de consultoria nessa área, desenvolveu uma home page com

informações sobre o Rio Grande do Sul. Esse portal tem como principal objetivo apresentar o estado, sua história, costumes, culinária e eventos culturais. O empreendedor, vindo da área cultural, visualizou a oportunidade, percebendo que o estado carecia de uma estrutura que mantivesse informações atualizadas.

A coletânea de aspectos sobre a vida gaúcha conta com doze seções que conduzem o internauta pelos mais diversos enfoques. Na seção calendário, está uma listagem de eventos culturais, sociais e econômicos; enquanto na culinária, há um passeio pelas receitas típicas, com destaque para as cozinhas campeiras, alemã e italiana. O link história focaliza a chegada dos primeiros habitantes, a colonização européia e a contribuição de cada grupo na formação étnica do estado. Informações sobre os direitos do cidadão, reunidas por organizações governamentais e não-governamentais ligadas aos direitos humanos estão na janela cidadania.

⇒ Empresa: Fabris Indústria e Componentes de Calçados Ltda. (nome fantasia: Tara Tai)

Início na incubadora: outubro/2002

Data de saída da incubadora: fevereiro/2003

Empreendedores: Ana Paola Fabris e Gabriela Borges

E-mail: taratai@taratai.com.br

A Tara Tai, que na linguagem rapa nui quer dizer princesa vitoriosa, surgiu da motivação das empreendedoras e alunas de design da Feevale de unir o talento para a criação, a experiência na área calçadista ao gosto pelo surf.

A empresa desenvolve coleções de calçados e acessórios para a marca Tara Tai, voltada para o segmento de surfwear, principalmente para o público feminino. São produtos que misturam as cores quentes da surfwear com elementos místicos.

A empresa produz 200 pares/dia e está com 150 pontos-de-venda em todo o país.

⇒ Empresa: Wbuild Technology Ltda.

Início na incubadora: agosto/ 1999

Data de saída da incubadora: maio/2001

Empreendedores: Alexandre Wanderer e Daniel Gustavo Schokal

E-mail: wbuild@wbuild.com.br

Home-Page: www.wbuild.com.br

A Wbuild iniciou suas atividades em outubro de 1999, com apenas duas pessoas, os sócios Alexandre Wanderer e Daniel Gustavo Schokal e, hoje, possui sete funcionários. Com a experiência dos sócios, adquirida em atividades anteriores, foi possível unir as necessidades das mais diversas empresas em um único produto, que atende desde a área operacional até a financeira, passando por todo o gerenciamento da empresa.

A empresa atua na área de desenvolvimento de software para organizações que atuam no setor de comércio exterior. Tem como missão “desenvolver continuamente ferramentas capazes de agilizar, facilitar e reduzir custos nos processos de exportação e importação, integrando digitalmente todas as empresas envolvidas, independente de sua nacionalidade.”

O mercado alvo da WBuild é formado atualmente por comissárias de despachos, agentes de carga, despachantes aduaneiros, transportadoras, exportadores, importadores e agentes de carga. Aproveitando a experiência adquirida no atendimento das mais diversas necessidades de empresas do ramo de comércio exterior, a WBuild desenvolveu o WBComex, um sistema integrado que cobre todas as necessidades gerenciais e operacionais do ramo.

O WBComex é formado pelos módulos WBComercial, WBDocumentação, WBCâmbio, WBImportação, WBTransportadora, WBSisExport, WBExportação, WBSisImport, WBFinanceiro e WBIntelligence.

⇒ Empresa: WS2 Web Solutions Ltda.

Início na incubadora: outubro/2003

Data de saída da incubadora: agosto/2005

Empreendedor: Marcio A de Souza Coelho

E-mail: ws2@ws2.com.br

A WS2 tem como foco o desenvolvimento de sistemas ligados à Internet, outsourcing de desenvolvimento e projetos especiais, como também soluções na área de vendas (*E-commerce/E-business*), distribuição e logística internacional. Sua equipe é composta de profissionais experientes no mercado de TI e altamente capacitados, sendo certificados nas tecnologias em que trabalham e possuindo domínio das mais avançadas práticas de gerência de projetos e engenharia de software.

A WS2 nasceu de um núcleo de desenvolvimento criado na SPPS, Provedora de Soluções (provedora de internet corporativa), para o atendimento de clientes com demandas específicas. Esse núcleo cresceu e tornou-se uma empresa. Hoje, conta com uma equipe própria em todas as áreas estratégicas do negócio, tendo iniciado esse processo com apoio da incubadora.

O foco da WS2 está no desenvolvimento de soluções para a Tecnologia da Informação (TI) utilizando a plataforma de internet, onde desempenha o papel de traduzir em lucros a aplicação de soluções para quaisquer modalidades empresariais. O principal objetivo é proporcionar aos clientes segurança e comodidade em saber que estão trabalhando alinhados a necessidades de negócio, com total dedicação e comprometimento.

O planejamento para 2004/2005 é de consolidação da operação no Rio Grande do Sul, estabelecendo assim uma estrutura de processos e pessoas que permitam o crescimento consistente e contínuo da empresa.

Acompanhando as linhas de soluções da WS2, a área de pesquisa e desenvolvimento criou produtos que visam a atender as necessidades básicas de cada área de solução. Os produtos WS2 são desenvolvidos levando em consideração toda a experiência adquirida em projetos anteriores, assim como o resultado de pesquisas de mercado, pesquisas de tecnologia, estudos de usabilidade e ergonomia. Quanto ao atendimento das necessidades de negócio, os produtos visam a atingir ao máximo as necessidades dos clientes. Cada versão do produto é lançada com novas funcionalidades que buscam a redução das customizações em novos projetos.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A realização de uma pesquisa em ciências sociais tem como pressupostos a definição de um conjunto de parâmetros metodológicos que compreendem desde a adoção do modo de investigar a realidade até a escolha de técnicas e instrumentos particulares para a coleta e a análise dos dados. Na literatura, são encontradas variadas formas de classificação dos tipos e métodos de pesquisa, sendo que nesse capítulo, detalhar-se-á as classificações adotadas para essa investigação.

4.1 Delineamento da pesquisa

Minayo (1994) entende por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Essa abordagem da realidade pode ser apresentada através da pesquisa quantitativa e/ou qualitativa. Para essa investigação, foi utilizada a pesquisa quantitativa que, segundo Godoy (1995), o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Além disso, preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca, também, a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim, uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

Quanto aos tipos de pesquisa, Gil (1995) classifica em exploratória, descritiva e explicativa. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo acerca de determinado fato, normalmente utilizado para temas pouco conhecidos. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das

características de determinada população ou fenômeno. E as pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

O tipo a ser utilizado nessa pesquisa foi o descritivo que, de acordo com Vergara (2004), além de considerar a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, considera também que esse tipo de pesquisa pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos meios para se chegar ao resultado da pesquisa, depois de analisar os diversos tipos existentes na literatura, optou-se pelo estudo de caso. Vergara (2004) conceitua estudo de caso como circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. O conceito de Gil (1995) sobre estudo de caso se assemelha ao citado por Vergara (2004), caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados (GIL, 1995).

Para Yin (2003), o estudo de caso deve responder questões do tipo “como?” e “por que?”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2003, p. 19). O mesmo autor complementa:

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2003, p. 32).

Nesta investigação, a utilização do estudo de caso justifica-se por ter como objeto de pesquisa a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale. Apesar dos questionários serem realizados com as onze empresas já graduadas por essa incubadora, não é um exemplo de estudo multicaso, como podem suspeitar alguns leitores, por se restringir ao estudo da incubadora e não das empresas.

4.2 Variáveis e operacionalização

Para a operacionalização de determinadas variáveis, Lakatos conceitua variáveis como:

uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores, aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração (LAKATOS, 1991, p. 160).

Para esta pesquisa, desenvolveu-se um modelo que possui duas dimensões, divididas em fatores internos e externos à empresa. Essas dimensões são divididas em áreas de competências, em atividades relativas, seguindo das variáveis que foram efetivamente pesquisadas.

A operacionalização da dimensão “fatores internos” na competitividade das empresas graduadas tem como base o estudo de análise da competitividade dos autores Ferraz *et al* (1995). Do trabalho realizado por esses autores, foi selecionada a parte referente aos fatores empresariais do modelo. Admitiu-se um conjunto de variáveis nas quais os empresários indicaram a sua percepção em relação ao seguinte conjunto de itens:

- ⇒ Organização e gestão: despertar o comportamento empreendedor; estimular a elaboração do planejamento organizacional; fomentar o uso de ferramentas de controle financeiro e orientar quanto ao composto de marketing (atendimento aos clientes, definição de preço, distribuição, pós-venda,...);
- ⇒ capacitação das empresas para inovação: estimular a pesquisa; incentivar o desenvolvimento de novos produtos; firmar parcerias com centros de pesquisa; incubadoras, entre outros; estimular a participação em missões empresariais nacionais e internacionais e proporcionar ambiente para troca de informações;
- ⇒ capacitação e desempenho produtivo: facilitar o acesso a equipamentos (oficinas, laboratórios,...); oferecer infra-estrutura (sala, secretária compartilhada, internet,...); orientar quanto a estratégias de produção (contínua, intermitente, projeto) e despertar a participação em programas de qualidade;
- ⇒ qualificação de recursos humanos: proporcionar cursos de capacitação para gestão do negócio; oferecer acesso a consultorias e incentivar a participação dos funcionários em treinamentos específicos.

No Quadro 7, são identificados os fatores internos pesquisados, subdivididos em áreas de competência, e essas em atividades relativas. As variáveis, afirmativas a serem respondidas pelos pesquisados, constituem as questões de número de 1 a 16 do questionário.

Dimensão	Áreas de competência	Atividades relativas	Variáveis pesquisadas
Fatores internos à empresa	Organização e gestão	-Capacidade de empreender -Planejamento -Finanças -Marketing	1. Comportamento empreendedor 2. Planejamento organizacional 3. Ferramentas de controle financeiro 4. Composto de marketing (atendimento aos clientes, definição de preço, distribuição, pós-venda,...)
	Capacitação das empresas para a inovação	-Pesquisa -Desenvolvimento de novos produtos -Intercâmbio tecnológico (entre empresas e instituições) -Troca de experiências (entre empresas)	5. Pesquisa 6. Desenvolvimento de novos produtos 7. Parcerias com centros de pesquisa, incubadoras,... 8. Participação em missões empresariais nacionais e internacionais 9. Ambiente para troca de informações
	Capacitação e desempenho produtivo	-Equipamentos e instalações -Planejamento da produção/serviços -Critérios de qualidade	10. Acesso a equipamentos (oficinas, laboratórios,...) 11. Infra-estrutura (sala, secretária compartilhada, internet,...) 12. Estratégias de produção (contínua, intermitente, projeto) 13. Participação em programas de qualidade
	Qualificação de recursos humanos	-Gestores -Colaboradores	14. Cursos de capacitação para gestão do negócio 15. Acesso a consultorias 16. Participação dos funcionários em treinamentos específicos

Quadro 7 – Fatores internos à empresa

Fonte: Adaptado de Ferraz et al. (1995)

Para a operacionalização da dimensão “fatores externos” na competitividade das empresas graduadas, tem-se como base o estudo de análise da competitividade, do autor Porter (1986). Admitiu-se um conjunto de variáveis, nas quais os empresários indicaram a sua percepção em relação ao seguinte conjunto de itens:

- ⇒ rivalidade entre empresas: auxiliar na identificação das empresas concorrentes e facilitar o acesso para desenvolvimento da pesquisa de mercado;
- ⇒ ameaça de novos entrantes: proporcionar atualização constante sobre a entrada de novas empresas no mercado;
- ⇒ poder de negociação dos fornecedores: participar de negociação com fornecedores e estimular aliança com fornecedores;
- ⇒ ameaça de produtos substitutos: proporcionar atualização constante quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias;

- ⇒ poder de negociação dos compradores: apoiar na identificação de novos clientes, participar de feiras e eventos e estimular aliança com clientes.

No Quadro 8, são identificados os fatores externos pesquisados, subdivididos em áreas de competência e esses em atividades relativas. As questões a serem respondidas pelos empresários constituem as afirmativas de número 17 a 25 do questionário.

Dimensão	Áreas de competência	Atividades relativas	Variáveis pesquisadas
Fatores externos à empresa	Rivalidade entre empresas	-concorrentes -mercado (oferta x demanda)	17. Identificação das empresas concorrentes 18. Acesso para desenvolvimento de pesquisa de mercado
	Ameaça de novos entrantes	-novos entrantes	19. Atualização constante sobre a entrada de novas empresas no mercado
	Poder de negociação dos fornecedores	-fornecedores	20. Negociação com fornecedores 21. Aliança com fornecedores
	Ameaça de produtos substitutos	-produtos substitutos	22. Atualização constante quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias
	Poder de barganha dos compradores	-compradores	23. Identificação de novos clientes 24. Feiras e eventos 25. Alianças com clientes

Quadro 8 – Fatores externos à empresa

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Para cada item, o empreendedor indicou a sua percepção quanto a dois aspectos: quanto à importância desse item para a competitividade de sua empresa e quanto à atuação da incubadora na contribuição para a efetividade desse item, segundo a grade explicitada no Quadro 9:

Competitividade da empresa	Atuação da incubadora
Nenhuma importância	Não contribuiu
Pouca importância	Pouco contribuiu
Importante	Contribuiu
Muito importante	Contribuiu muito
N/A (não se aplica ou não sabe)	N/A (não se aplica ou não sabe)

Quadro 9 – Grade de avaliação

Fonte: Elaboração da autora

4.3 População e seleção dos sujeitos

A população da pesquisa é formada por onze empresas que passaram pelo período de incubação na Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale. Esse tipo de categoria chamada de empresa graduada consiste de organizações que já adquiriram maturidade suficiente para competir fora do ambiente protegido de uma incubadora. A amostra foi constituída de oito empresas, porque a empresa FCM Informática não foi localizada e as empresas Sincopa Ltda (Site RS) e Quatro Informática LTDA não quiseram participar da pesquisa.

A população foi composta pelas seguintes empresas:

1. Apta Fisioterapia - Serviços, Produtos e Comércio Ltda.
2. Dualcon Conectividade Ltda.
3. FCM Informática Ltda.
4. Goper Engenharia de Software Ltda.
5. Gueto Ecodesign Ltda.
6. Ipê Indústria de Produtos Especiais e ortopédicos Ltda.
7. Quatro informática Ltda.
8. Sincopa Ltda. (nome fantasia: Site RS).
9. Fabris Indústria e Componentes de Calçados Ltda. (nome fantasia: Tara Tai).
10. Wbuild Technology Ltda.
11. WS2 Web Solutions Ltda.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, de acordo com Vergara (2004), são aquelas pessoas que fornecerão os dados necessários a pesquisa. Nesta pesquisa, os sujeitos foram os proprietários ou gestores, que são responsáveis pela tomada de decisão de cada uma das oito empresas graduadas pela Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale, pertencentes à amostra.

4.4 Coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados, Yin (2003) apresenta seis fontes de evidências, são elas: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e

artefatos físicos. O autor deixa claro que a utilização de mais de uma fonte de evidência é muito positiva, podendo trazer resultados bastante efetivos.

Dessa forma, inicialmente, foi utilizada nessa pesquisa a documentação, também chamada de dados secundários da incubadora e das empresas. Entre os documentos, pode-se citar: regulamento interno, edital, contratos com as empresas, notícias de jornais e outros artigos publicados na mídia com informações da incubadora e das empresas. Esses dados têm o objetivo de “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2003, p. 109).

O instrumento principal utilizado para a coleta foi o questionário, fonte primária, elaborado e aplicado pelo pesquisador, composto por perguntas de múltipla escolha. No questionário, foi utilizada a escala Likert, que conforme Mattar (1999), compreende uma série de afirmações relacionadas ao objeto pesquisado. Os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância (MATTAR, 1999, p. 216).

A partir dos dados coletados pelos questionários aplicados em todas as empresas graduadas pela Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale, foram tabulados e submetidos à análise crítica, buscando determinar níveis de correlação entre as variáveis, para posterior geração de gráficos e tabelas, que visam solucionar o problema da pesquisa.

4.5 Limitações do estudo

Este estudo limita-se à contribuição da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale para a competitividade de empresas nascentes por ela incubadas, considerando os fatores empresariais, segundo a percepção dos empresários, não podendo se generalizar para as demais empresas residentes em outras incubadoras.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados nos questionários com as oito empresas graduadas que participaram da pesquisa, realizou-se a tabulação e submeteu-se à análise estatística. Buscou-se identificar e analisar os fatores internos e externos que contribuem para a competitividade das empresas nascentes da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale. Através dos dados, foram determinados níveis de correlação entre as variáveis, para a geração de gráficos, que visam a solucionar o problema da pesquisa.

As informações relatadas neste capítulo de análise dos dados têm como base a fundamentação e coleta de dados de fonte primária, isto é, os questionários.

5.1 Fatores internos

Os fatores internos tiveram como base o modelo de Ferraz et al. (1995), mais precisamente, os fatores empresariais que estão focados nas variáveis em que a empresa tem poder de decisão. Tais fatores referem-se a características próprias de como a empresa realiza a gestão do seu negócio. A empresa graduada expôs sua opinião, relacionando a variável em função da competitividade de sua empresa e verificando se a incubadora contribuiu para que esse item se concretizasse.

Referente à necessidade de se ter um comportamento empreendedor para a competitividade da empresa, os empresários foram unânimes nas suas respostas. Todos responderam ser muito importante ter ou procurar desenvolver características empreendedoras, como: persistência, criatividade, planejamento, visão, entre outras, para que sua empresa atinja o sucesso desejado. De acordo com o Gráfico 1, entretanto, pode-se

perceber que não foram unânimes quanto à atuação da incubadora. Foram 37,5% dos empresários que afirmaram que a incubadora contribuiu pouco, e 62,5%⁹ que concluíram que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito para a efetivação dessa variável.

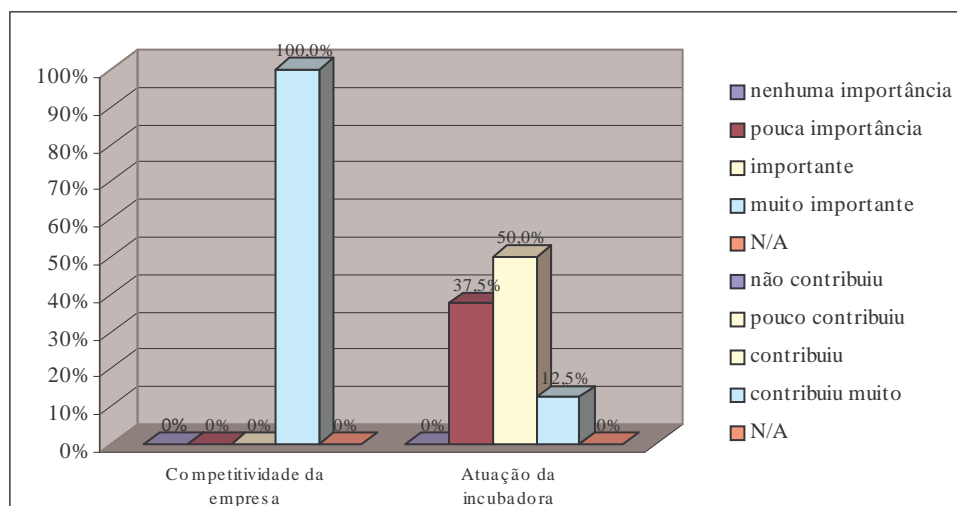


Gráfico 1 – Comportamento empreendedor

O Gráfico 2 demonstra que a elaboração do planejamento organizacional possui uma considerável importância para os empresários, pois 12,5% consideraram como sendo de pouca importância, e 87,5%¹⁰ avaliaram como importante ou muito importante. O planejamento organizacional diz respeito a tudo que envolve planejamento dentro da empresa, desde o próprio planejamento estratégico como o planejamento tático e operacional. Quanto à contribuição da incubadora, pode-se observar que houve uma boa contribuição, pois 12,5% opinaram como tendo pouca contribuição, mas 87,5%¹¹ acreditam que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito.

⁹ Somando os percentuais 50% e 12,5% do Gráfico 1.

¹⁰ Somando os percentuais 37,5% e 50% do Gráfico 2.

¹¹ Somando os percentuais 75% e 12,5% do Gráfico 2.

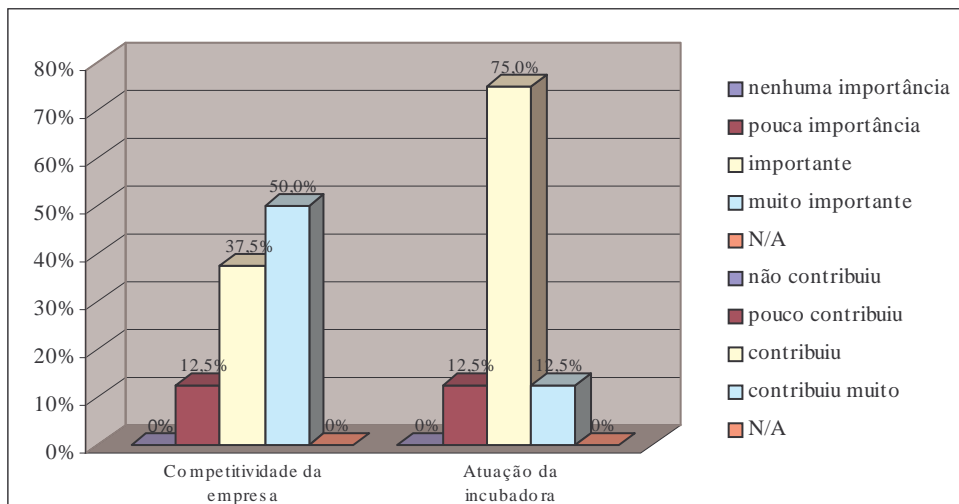


Gráfico 2 – Elaboração do planejamento organizacional

De acordo com o Gráfico 3, quanto as ferramentas de controle financeiro, como orçamento, o fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados do exercício – DRE, os indicadores financeiros, entre outros, todos os empresários acreditam que seja importante ou muito importante (100%) conhecê-los e também saber utilizá-los. Mas, em relação a esse item, a atuação da incubadora teve diferentes opiniões dos empresários, pois 37,5% acreditam que não contribuiu, 25% que pouco contribuiu, 25% que contribuiu e 12,5% que contribuiu muito. Nesse caso, a incubadora teve pouca atuação, constatado em função de que o percentual correspondente a não contribuiu ou pouco contribuiu ficou com 62,5%¹².

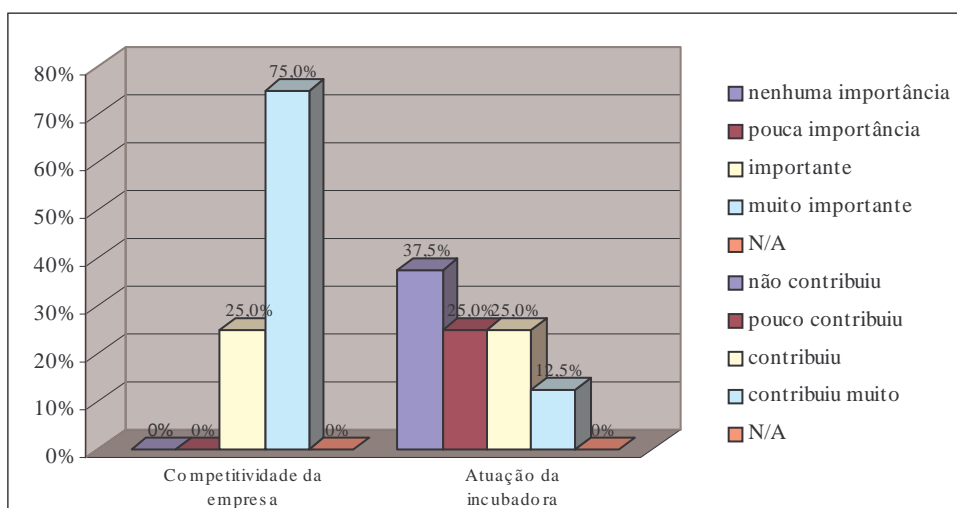


Gráfico 3 – Ferramentas de controle financeiro

¹² Somando os percentuais 37,5% e 25% do Gráfico 3.

Para a variável composto de marketing, que engloba aspectos referentes a técnicas de atendimento a clientes, definição de preço, previsão de vendas, a distribuição, o pós-venda, entre outros, os empresários atribuíram 100%¹³ como sendo importante ou muito importante. Mas, pelo que mostra o Gráfico 4, a atuação da incubadora está com 37,5%¹⁴ no item não contribuiu ou pouco contribuiu, e 62,5%¹⁵ como contribuiu ou contribuiu muito, tornando esse item satisfatório na percepção dos empresários.

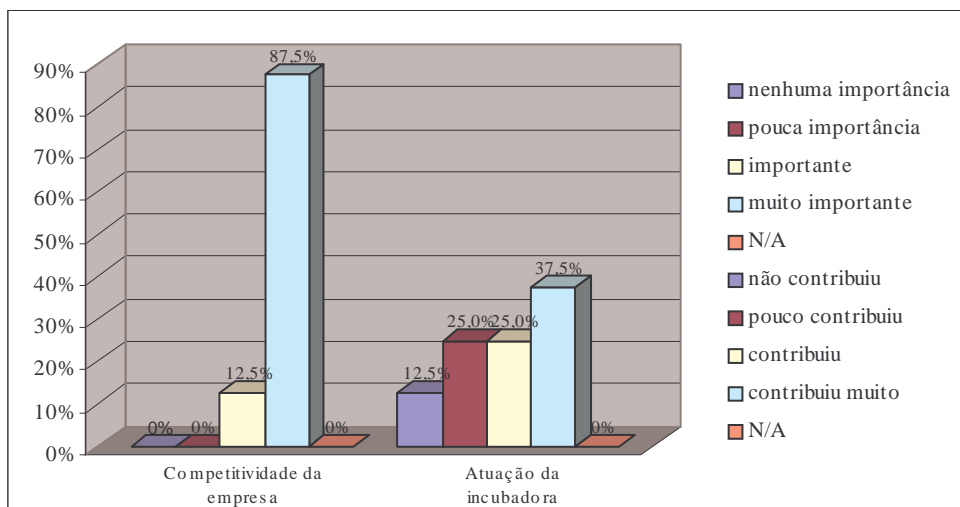


Gráfico 4 – Composto de marketing

No Gráfico 5, perguntou-se ao empresário quanto à variável pesquisa, isto é, se é considerado importante que a empresa desenvolva pesquisa nas mais diversas áreas, principalmente quanto a novos materiais e novas tecnologias. A totalidade¹⁶ dos empresários concluiu que é importante ou muito importante essa variável para a competitividade da empresa. Quanto à atuação da incubadora, 37,5% acreditam que não contribuiu, 12,5% que contribuiu pouco, 37,5% que contribuiu, e 12,5% que contribuiu muito. Ressalva-se que 50% dos empresários assinalaram que a incubadora não contribuiu ou contribuiu pouco e em contrapartida 50% assinalaram também que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito.

Durante as entrevistas, a pesquisadora percebeu que esse empate possivelmente ocorreu porque as empresas são dos mais diversos setores da economia. Uns necessitam de

¹³ Somando os percentuais 12,5% e 87,5% do Gráfico 4.

¹⁴ Somando os percentuais 12,5% e 25% do Gráfico 4.

¹⁵ Somando os percentuais 25% e 37,5% do Gráfico 4.

¹⁶ Somando os percentuais 37,5% e 62,5% do Gráfico 4.

mais pesquisa, como por exemplo a empresa que trabalha com design, e outros que têm seu produto mais definido e que sofrem poucas modificações, como, por exemplo, segundo o empresário da empresa de software de serviço, não necessita de tanta pesquisa.

Outra observação é que a instituição Feevale também tem seus centros, laboratórios e oficinas, privilegiando algumas empresas em função do seu segmento do que outras. Como por exemplo, a instituição possui um Centro de Design e um curso de Design, com seus respectivos laboratórios. No entanto, se alguma empresa, com foco no ecodesign, precisasse de algum teste de produto mais específico, precisaria ir buscar em outra instituição parceira.

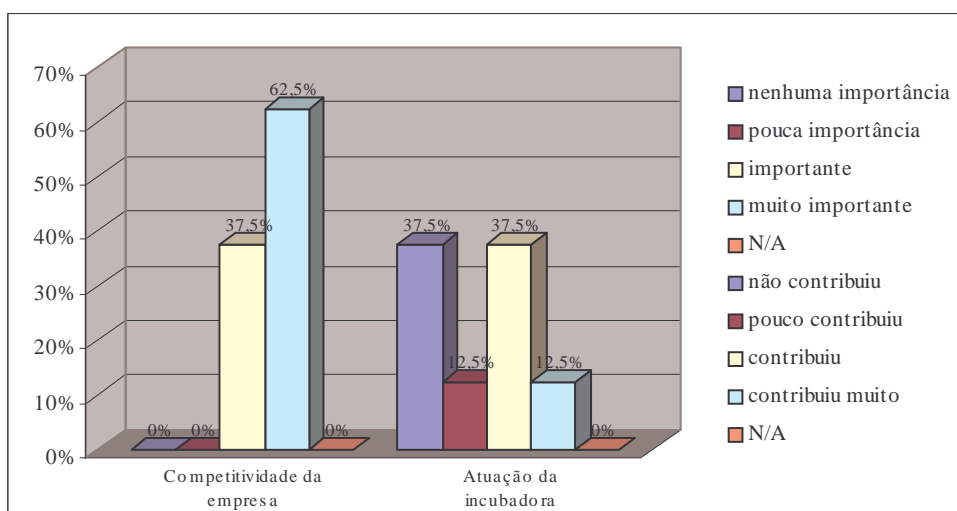


Gráfico 5 – Pesquisa

Quando questionados quanto à importância de desenvolvimento de novos produtos, 37,5% consideram importante, 50% muito importante e 12,5% acreditam que não se aplica ao seu caso. Quanto à atuação da incubadora, 37,5% acreditam que não contribuiu, 12,5% que pouco contribuiu, 37,5% que contribuiu, e 12,5% que não se aplica. O Gráfico 6 traz uma melhor visualização. Neste quesito, a incubadora pode ter deixado a desejar para algumas empresas.

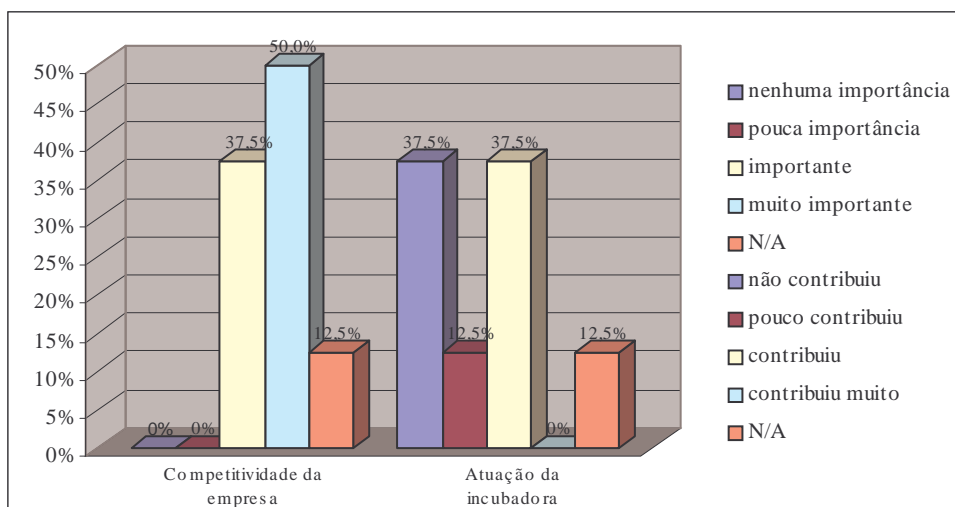


Gráfico 6 – Desenvolvimento de novos produtos

No Gráfico 7, perguntou-se quanto às parcerias da incubadora com centros de pesquisa, outras incubadoras, entre outros. Dos empresários, 50% consideraram a questão importante e 50% muito importante. Para a incubadora, essas parcerias são muito positivas, principalmente, porque a Feevale não possui tantos laboratórios e oficinas quanto as empresas necessitam. Portanto, parcerias como com a Fundação Liberato Salzano Vieira da Cunha, Fundação de Ciência e Tecnologia - CIENTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, International Association of Science Parks – IASP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos – REGINP, podem proporcionar ganhos como utilização de laboratórios e oficinas, participação em feiras e eventos, participação em congressos e grupos de discussão.

Nessa variável, a atuação da incubadora dividiu os empresários, mostrando mais tendência para a forte contribuição, pois 12,5% acreditam que não contribuiu; 12,5%, pouco contribuiu; 37,5%, contribuiu; 37,5%, contribuiu muito. Somando-se os percentuais, 75% acreditam que a incubadora teve uma boa atuação quanto a esse item.

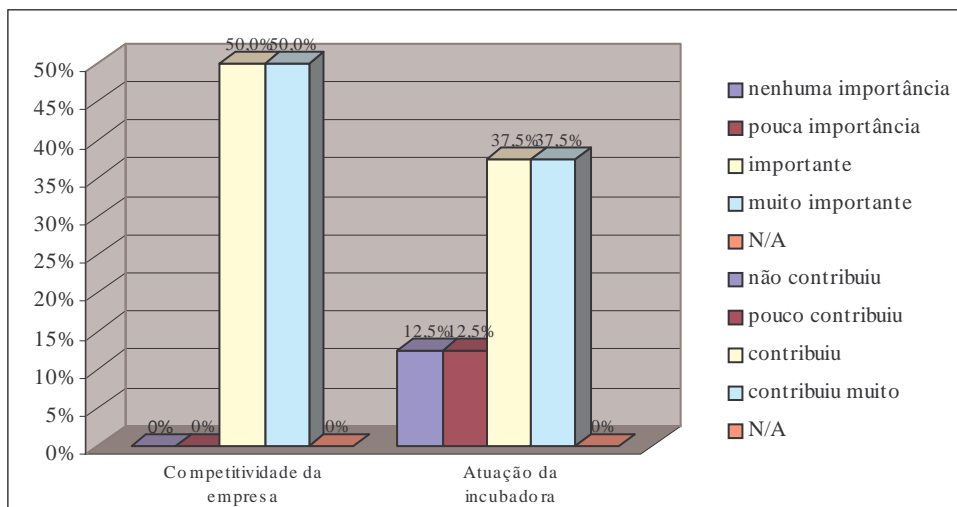


Gráfico 7 – Parcerias com centros de pesquisa, incubadoras, entre outros.

Quanto à participação em missões empresariais nacionais e internacionais, 75%¹⁷ dos empresários avaliaram como importante ou muito importante, mas a atuação da incubadora proporcionou pouca contribuição. Dos empresários pesquisados, 75%¹⁸ considera que a incubadora não contribuiu ou contribuiu pouco.

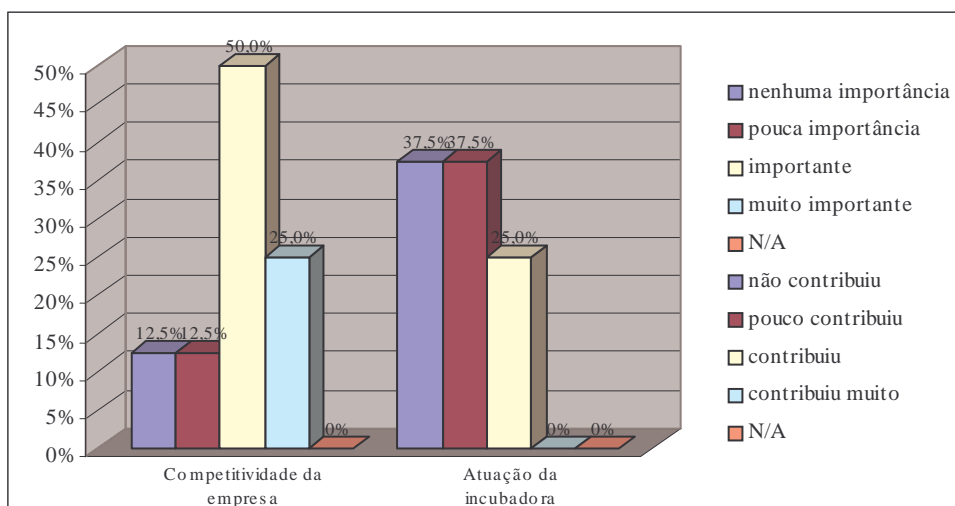


Gráfico 8 – Participação em missões empresariais

¹⁷ Somando os percentuais 50% e 25% do Gráfico 8.

No Gráfico 9, a pesquisa buscou saber se a incubadora proporcionava troca de informações aos empresários. Essa troca de informações em reuniões, workshops ou até mesmo na hora do cafezinho e leitura de jornal pode fazer com que os iniciantes no mercado empresarial troquem informações e até experiências quanto a diversos aspectos da vida empreendedora. Para a competitividade da empresa, 12,5% consideram de pouca importância esse ambiente de troca de informações, 50% consideram importante e 37,5% muito importante. Quanto à atuação da incubadora, 37,5% acreditam que a incubadora pouco contribuiu; 50%, que contribuiu; 12,5%, que contribuiu muito. Analisando os dados, 87,5% consideram esse item importante ou muito importante, e 62,5% consideram que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito, concluindo que a incubadora teve um resultado satisfatório.

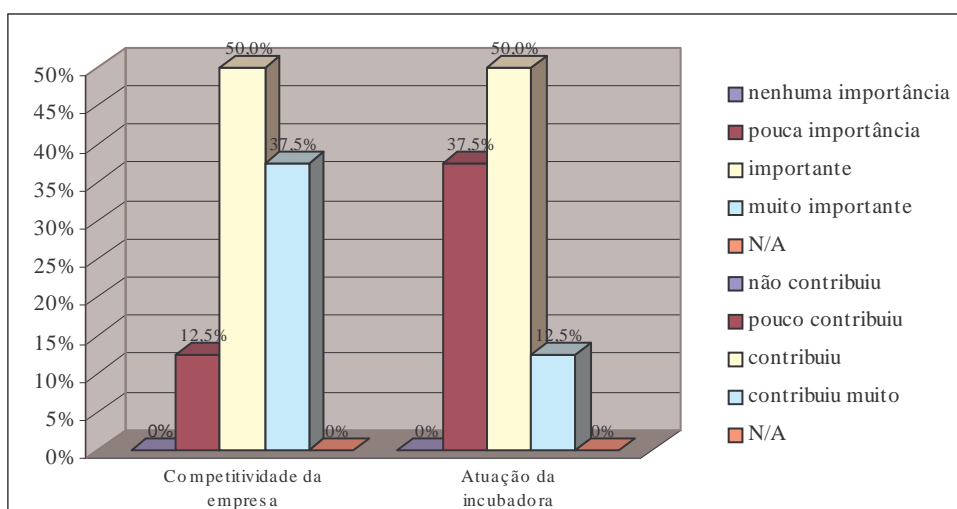


Gráfico 9 – Ambiente para troca de informações

De acordo com o Gráfico 10, o acesso a equipamentos (oficinas, laboratórios, ...) é considerado por 12,5% dos empresários como de pouca importância; 75%, como de importância ou muita importância; 12,5% não se aplica à atividade da empresa. Há empresas que não necessitam de laboratório e/ou oficinas, sendo um recurso disponibilizado, mas não utilizado. Dos respondentes, 25% acreditam que a incubadora pouco contribuiu; 62,5% que contribuiu ou contribuiu muito; 12,5% que não se aplica. Apesar dos dados serem satisfatórios quanto à contribuição da incubadora para esse item, muitos empresários reclamaram que só podem utilizá-los em horários em que não há aula e/ou que os alunos da instituição não

estejam utilizando. Isso causa um certo constrangimento, uma vez que não podem usá-los sempre que necessitam. A incubadora, entretanto, se justifica, pois faz parte do regimento interno a utilização dos laboratórios e oficinas somente em horário livre, isto é, em horários em que não tem aula ou atendimento especial.

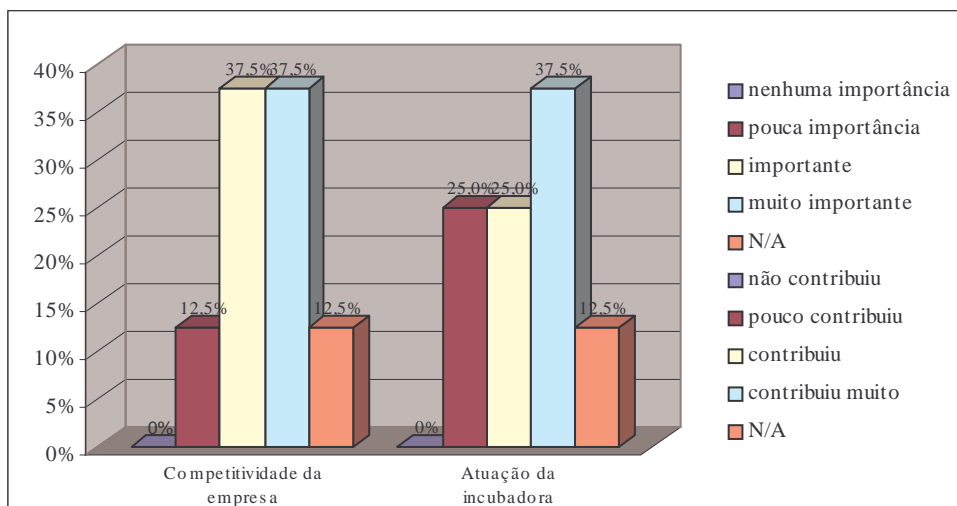


Gráfico 10 – Acesso a equipamentos

Quanto à infra-estrutura oferecida pela instituição para o desenvolvimento da empresa, 12,5% dos empresários consideram, para a competitividade da sua empresa, de pouca importância; 50%, importante; 37,5%, muito importante. Nessa estrutura, estão incluídas as salas para localização da empresa, a secretária compartilhada, o ramal telefônico, o acesso à internet, as instalações elétricas, entre outros. Os empresários acreditam que em 87,5% ¹⁹a incubadora contribuiu ou contribuiu muito para a efetivação desse item, 12,5% acreditam que não se aplica ao caso da sua empresa. No Gráfico 11, tem-se uma noção visual deste item.

¹⁹ Somada as porcentagens 50% e 37,5% do Gráfico 11.

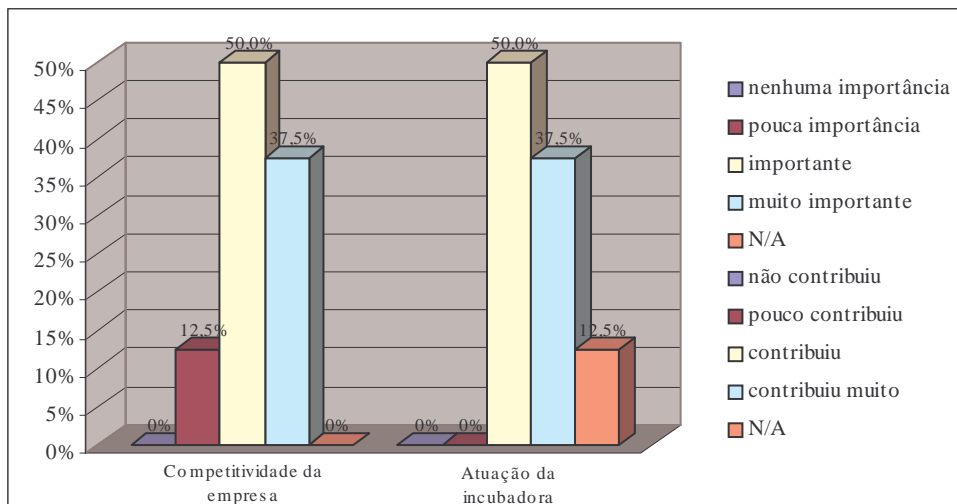


Gráfico 11 – Infra-estrutura

No Gráfico 12, 100%²⁰ dos empresários consideram importante ou muito importante que se tenha na empresa uma estratégia de produção. Mesmo que poucas empresas que participaram da pesquisa possuam um processo fabril, todas trabalham a partir de estratégias de produção bem definidas. As empresas de serviço costumam trabalhar por projeto e realizam reuniões semanais com seus funcionários para definição do plano de ação para as próximas etapas do processo. Sendo considerado de grande importância, observa-se que a incubadora tem uma participação aceitável na visão dos empreendedores: 12,5% dos empresários acreditam que a incubadora não contribuiu; 25%, que pouco contribuiu; 37,5%, contribuiu; 12,5%, que contribuiu muito para a efetivação desse item (12,5% não se aplica).

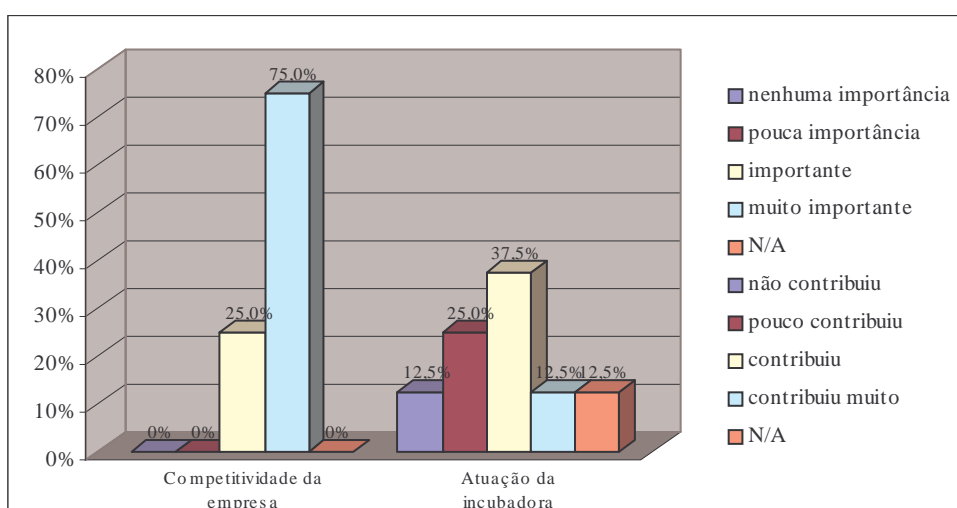


Gráfico 12 – Estratégias de produção

²⁰ Segundo os percentuais 25% e 75% do Gráfico 12.

Quando questionados quanto à participação da empresa em programas de qualidade, 12,5% consideram de pouca importância e 87,5%²¹ consideram importante ou muito importante. Muitas são as formas de participar desse tipo de programa, desde a utilização de algumas ferramentas mais simples como o 5 S's na empresa até a participação em programas como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, ou de alguma certificação como as ISO's. Para os empresários, 12,5% consideram que a incubadora não contribuiu; 50%, como pouco contribuiu; 25%, como que contribuiu; 12,5%, como contribuiu muito.

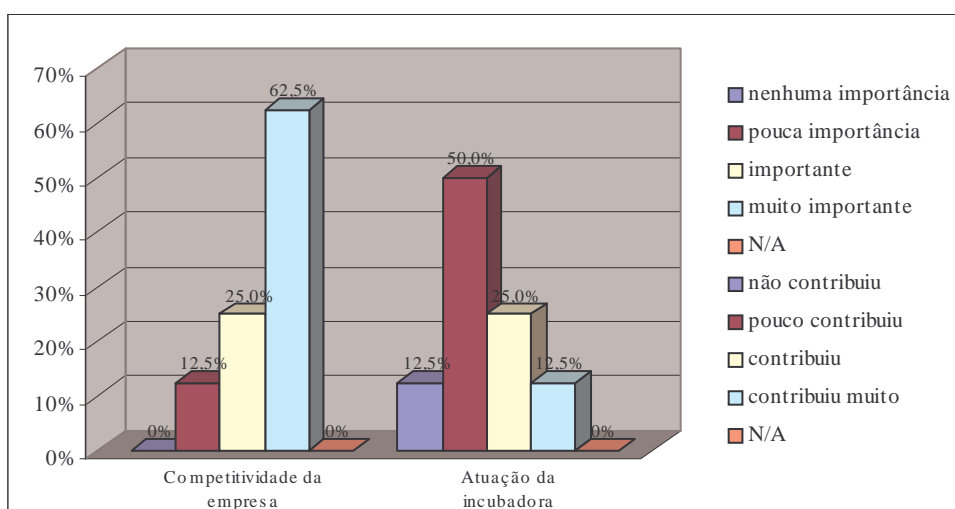


Gráfico 13 – Participação em programas de qualidade

No Gráfico 14, pode-se observar a percepção dos empresários quanto à participação em cursos de capacitação para gestão do negócio. A incubadora possui alguns cursos referentes à elaboração de planos de negócios e outros em áreas como finanças, marketing, planejamento estratégico, vendas, produção/serviços. Para os empresários, 100%²² consideram importante ou muito importante esse tipo de curso para competitividade da empresa. E quanto à incubadora, 12,5% acreditam que pouco contribuiu; 62,5%, que a incubadora contribuiu; 25% que contribuiu muito. Somando os resultados da contribuição da incubadora, 87,5% consideram bom o trabalho desenvolvido nesse quesito pela incubadora.

²¹ Somando os percentuais 25% e 62,5% do Gráfico 13.

²² Somando os percentuais 87,5% e 12,5% do Gráfico 14.

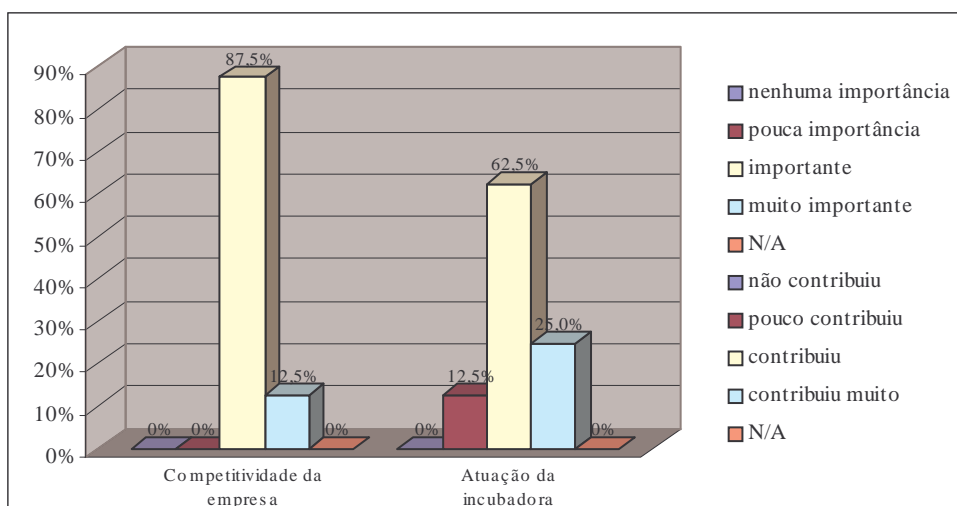


Gráfico 14 – Cursos de capacitação para gestão do negócio.

Observando o Gráfico 15, percebe-se que o acesso a consultorias é considerado por 12,5% dos empresários de pouca importância; 50% considera importante; 37,5% de muita importância. Quanto à contribuição da incubadora, 25% consideram que a incubadora pouco contribuiu; 62,5%, que contribuiu; 12,5% que contribuiu muito. Apesar de 75% considerar boa a atuação da incubadora, alguns empresários criticaram as consultorias, pois muitas eram prestadas por serviços terceirizados e o trabalho não trouxe o resultado esperado.

As consultorias disponibilizadas pela incubadora, normalmente, eram prestadas por terceiros através de parcerias com entidades, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Este, através de convênios ou por aprovação de editais, disponibilizava profissionais para consultoria em diversas áreas, de gestão a design. No Gráfico 15, os dados descritos podem ser visualizados.

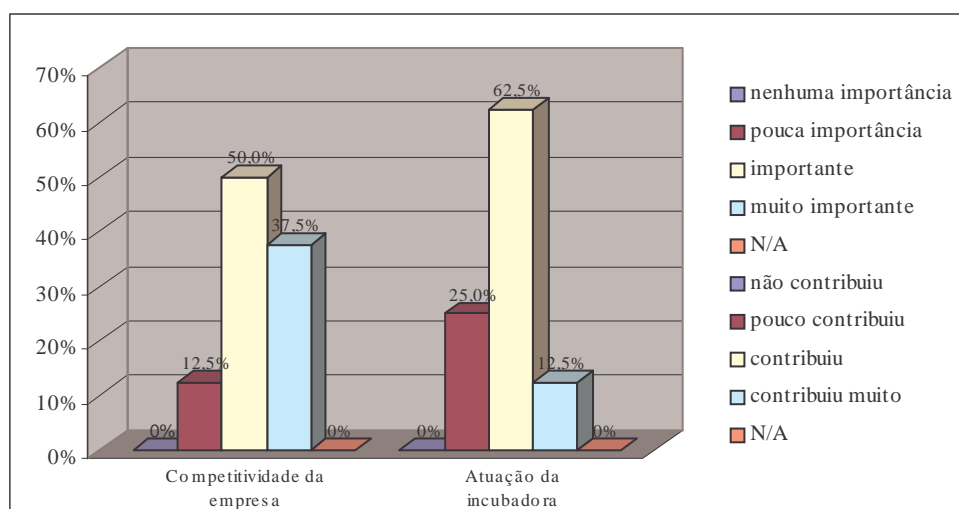


Gráfico 15 – Acesso a consultorias

Quanto à variável participação dos funcionários em treinamentos específicos, 87,5%²³ consideram importante ou muito importante e 12,5% acreditam que não se aplica. Quanto à atuação da incubadora, 75% percebem que a incubadora pouco contribuiu, 12,5% considera que a incubadora contribuiu muito e 12,5% que não se aplica a sua empresa. Veja o Gráfico 16, a seguir. Essa diferença ocorre porque somente uma empresa teve treinamento para seus funcionários.

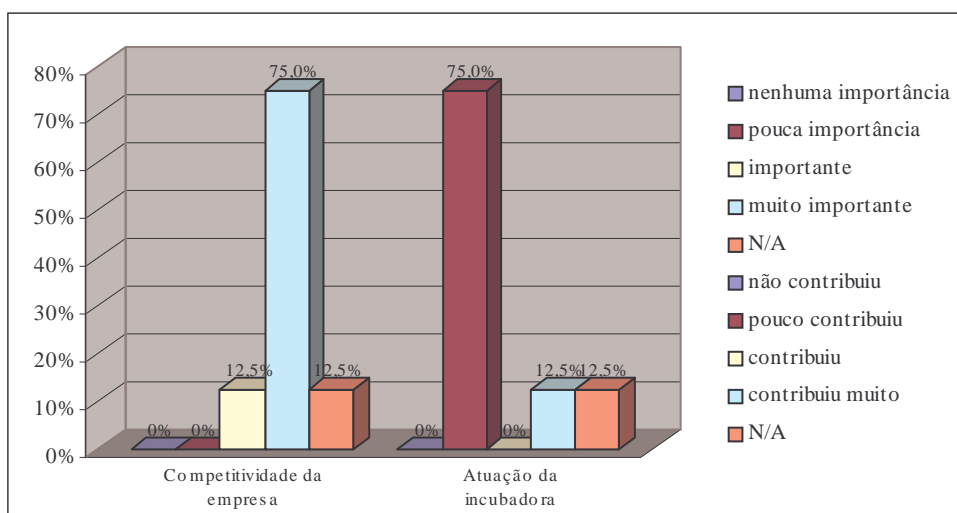


Gráfico 16 – Participação dos funcionários em treinamentos específicos

Depois da análise individual de cada uma das variáveis dos fatores internos relacionados às empresas graduadas pela Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale, pode-se ter um panorama geral de como estão esses percentuais de forma resumida. O Gráfico 17, apresenta a média da soma das respostas de acordo com a competitividade da empresa e da atuação da incubadora.

Para a competitividade da empresa, a média das respostas dos empresários confirma que os fatores internos têm 0,8% de nenhuma importância, 5,5% de pouca importância, 36,7% de importância, 54,7% de muita importância e 2,3% de variáveis que não se aplicam a alguma empresa da pesquisa. Somando o que tem importância mais os que têm muita importância, obtém-se o percentual de 91,4%. Esse percentual é bastante alto, o que aumenta de forma considerável a responsabilidade da incubadora.

²³ Somando os percentuais 12,5% e 75% do Gráfico 16

Quanto à atuação da incubadora, nestes mesmos itens, 12,5% acreditam que a incubadora não contribuiu; 26,6%, que contribuiu pouco; 39,1%, que contribuiu; 18%, que contribuiu muito e 3,9% que não se aplica. Somando-se os percentuais, 39,1% dos empresários percebem que a incubadora não contribuiu ou pouco contribuiu, e 57,1% acreditam que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito.

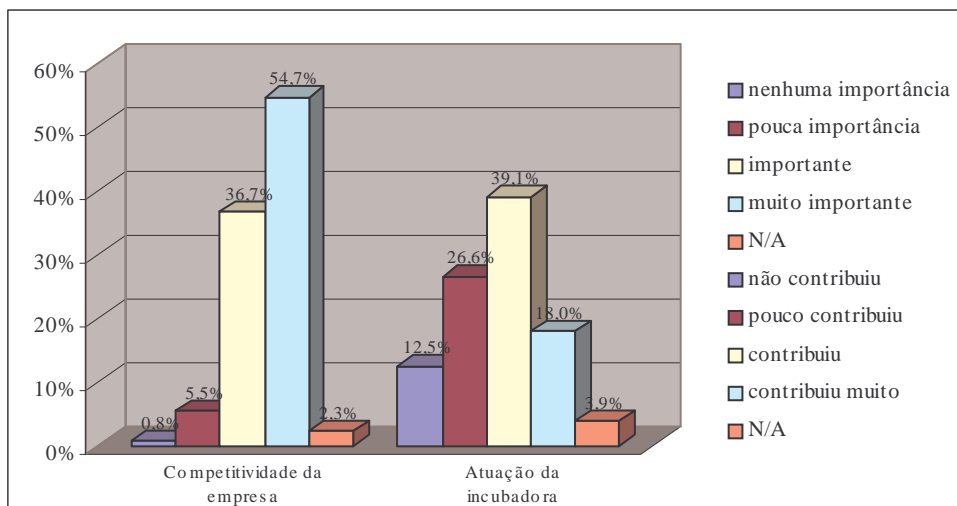


Gráfico 17 – Percentual dos fatores internos

5.2 Fatores externos

Em se tratando dos fatores externos, a investigação adaptou o modelo de Porter (1986), das cinco forças: rivalidade entre empresas, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores como variáveis. A partir dessas variáveis, o empresário manifestou a sua percepção quanto à atual competitividade da sua empresa e quanto à atuação da incubadora para que a empresa se preparasse para esses fatores externos.

Quanto à identificação de concorrentes, diz respeito à empresa estar ciente dos concorrentes diretos e indiretos que já existem no mercado ou que podem surgir ao longo do tempo. A incubadora, sempre à frente das informações, deveria poder dar esse auxílio para a empresa, na identificação desses concorrentes, mostrando como se faz uma pesquisa de mercado e, principalmente, conscientizando a empresa dessa necessidade. No Gráfico 18,

pode-se observar que 100%²⁴ das empresas consideram importante ou muito importante, mas sobre a atuação da incubadora, 62,5% acreditam que a incubadora não contribui e 37,5% que a incubadora contribui. São gritantes esses números, visto que são aspectos considerados muito importantes pelos empresários e existe pouca contribuição da incubadora.

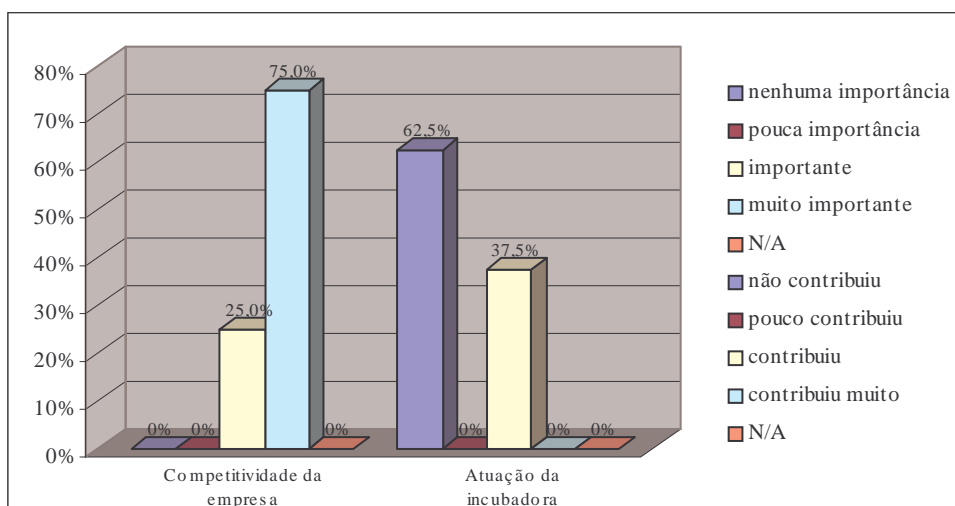


Gráfico 18 – Identificação das empresas concorrentes

No Gráfico 19, 100%²⁵ dos empreendedores consideram desenvolvimento de pesquisa de mercado importante ou muito importante para a competitividade da empresa. Quanto à atuação da incubadora, 25% acreditam que não contribuiu; 62,5%, que pouco contribuiu; 12,5% que contribuiu. Somando-se os percentuais de não contribuiu e pouco contribuiu encontra-se 87,5%. A incubadora tem meios de auxiliar as empresas quanto à pesquisa de mercado. Inclusive dentro da própria instituição existe um setor que trabalha com pesquisas de mercado. Esse fato reforça a idéia de que a incubadora está deixando a desejar em alguns itens considerados importantes pelas empresas.

²⁴ Somando os percentuais 25% e 75% do Gráfico 18.

²⁵ Somando os percentuais 37,5% e 62,5% do Gráfico 19.

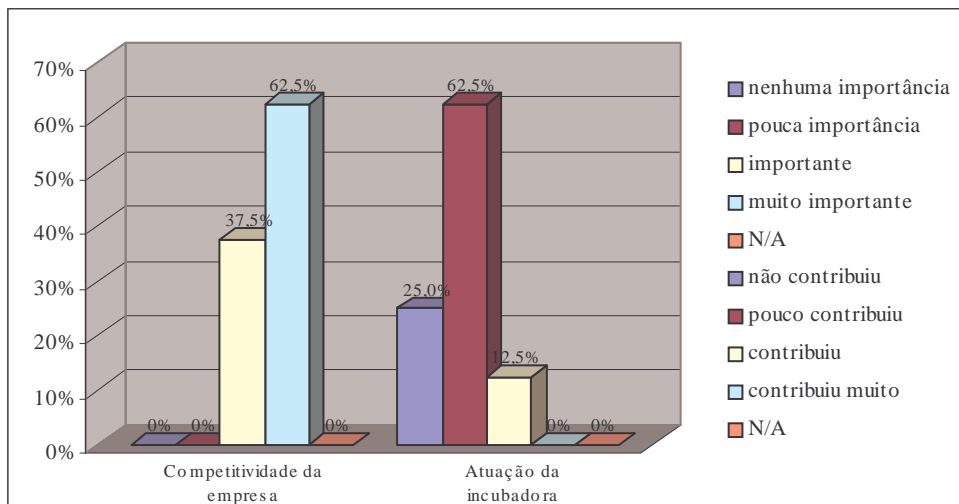


Gráfico 19 – Desenvolvimento de pesquisa de mercado

De acordo com o Gráfico 20, a atualização constante sobre a entrada de novas empresas no mercado é um fator considerado por 25% dos empresários de pouca importância; 37,5% considera importante; 37,5% de muita importância. Quanto à atuação da incubadora, 87,5%²⁶ percebem que a incubadora não contribuiu ou contribuiu pouco, e 12,5% acreditam que a incubadora teve alguma contribuição. Essa atualização da entrada de novas empresas no mercado pode ser realizado pela pesquisa de mercado, mas principalmente observando tendência em jornais e revistas especializadas. O papel da incubadora é o de orientar quanto à importância de se ter essa visão de mercado, disponibilizando, também, materiais de consulta.

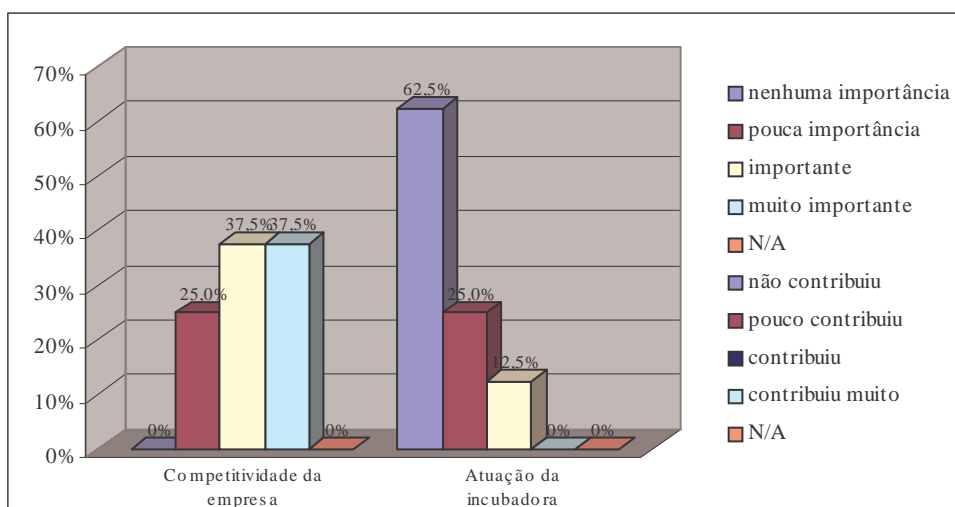


Gráfico 20 – Atualização constante sobre entrada de novas empresas no mercado

²⁶ Somado a importância 62,5% e 25% do Gráfico 19.

Quanto à negociação com fornecedores, pelo que se vê no Gráfico 21, 12,5% das empresas atribui pouca importância para a competitividade da empresa; 12,5%, consideram importante; 50%, muito importante e 25% acredita que não se aplica. Em se tratando da atuação da incubadora, 37,5% acredita que a incubadora não contribuiu; 25%, que contribuiu pouco; 12,5%, que contribuiu e 25% que não se aplica.

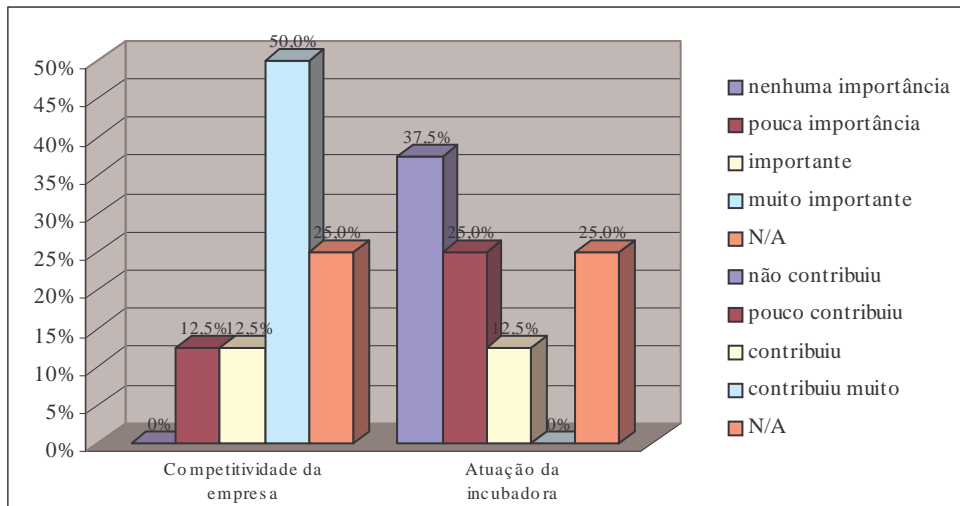


Gráfico 21 – Negociação com fornecedores

Para a variável aliança com fornecedores, sua influência na competitividade da empresa, 12,5% dos empreendedores consideraram esse item como de pouca importância; 12,5%, importante; 62,5%, muito importante e 12,5% não se aplica. Quanto a este fator, o que se salientou foi o muito importante, porque algumas empresas, como a de calçados, de ecodesign, de produtos para portadores de deficiência, a parceria com fornecedores é essencial, principalmente na apresentação de novas matérias-primas, acompanhamento da moda, facilidades para a produção, entre outras. A incubadora faz a intermediação dessa aliança, porque são empresas iniciantes no mercado e, muitas vezes, precisam do aval de uma entidade conceituada no mercado. Entretanto, quanto à atuação da incubadora, 37,5% acredita que não contribuiu; 50%, que pouco contribuiu e 12,5% que não se aplica. Segue o Gráfico 22, com a apresentação dos dados.

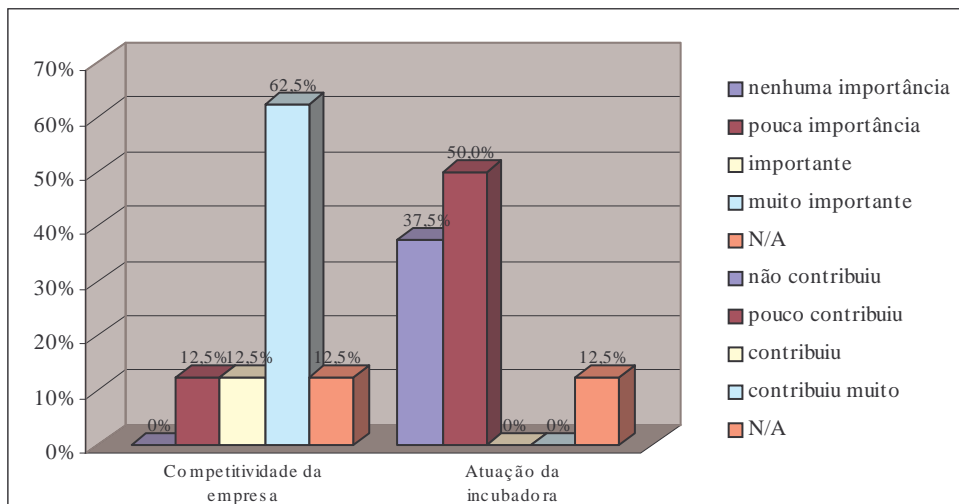


Gráfico 22 – Aliança com fornecedores

Nessas duas variáveis relacionadas a fornecedores (Gráficos 21 e 22), a maior incidência esteve no item nenhuma importância e no não se aplica, em função de que empresas de software não possuem fornecedores que intercedem diretamente na produção de seu produto/serviço.

Em se tratando da atualização constante quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias, o Gráfico 23 apresenta que 100%²⁷ das respostas apontam como sendo importante e muito importante pelas empresas. Quanto à atuação da incubadora, 50% diz que não contribuiu; 25%, que pouco contribuiu; 12,5%, que contribuiu; 12,5%, que contribuiu muito. Nesse caso, as informações foram muito diferenciadas.

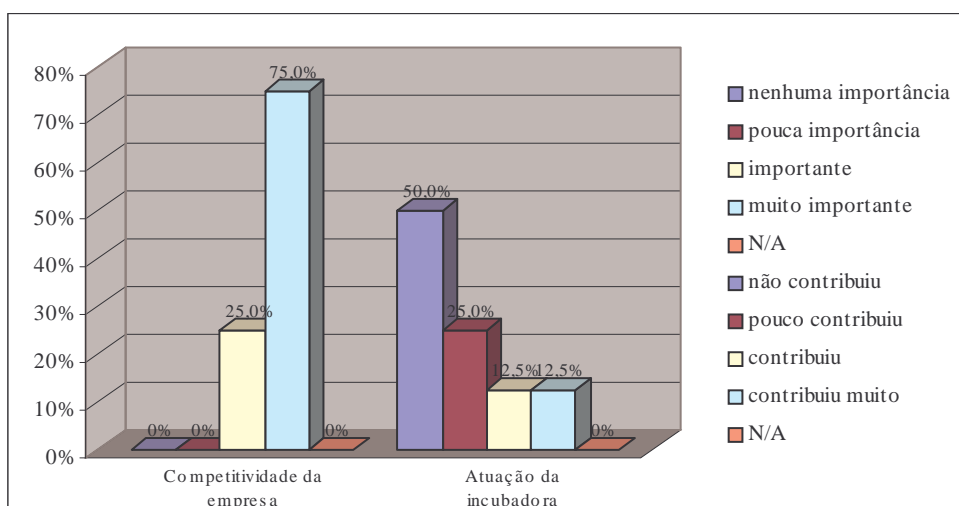


Gráfico 23 – Atualização quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias

²⁷ Somando os percentuais 25% e 75% do Gráfico 23.

Pelo Gráfico 24, percebe-se que, quanto à identificação de novos clientes, 100%²⁸ consideram importante ou muito importante, mas quanto à atuação da incubadora, os empreendedores se sentiram um pouco divididos. Entre os dados levantados, 37,5% acreditam que a incubadora não contribuiu; 25%, que pouco contribuiu; 12,5%, que contribuiu; 12,5% que contribuiu muito, e 12,5% que não se aplica. A incubadora poderia proporcionar atividades que integrassem as empresas e potenciais clientes, facilitando, assim, a identificação de novos clientes.

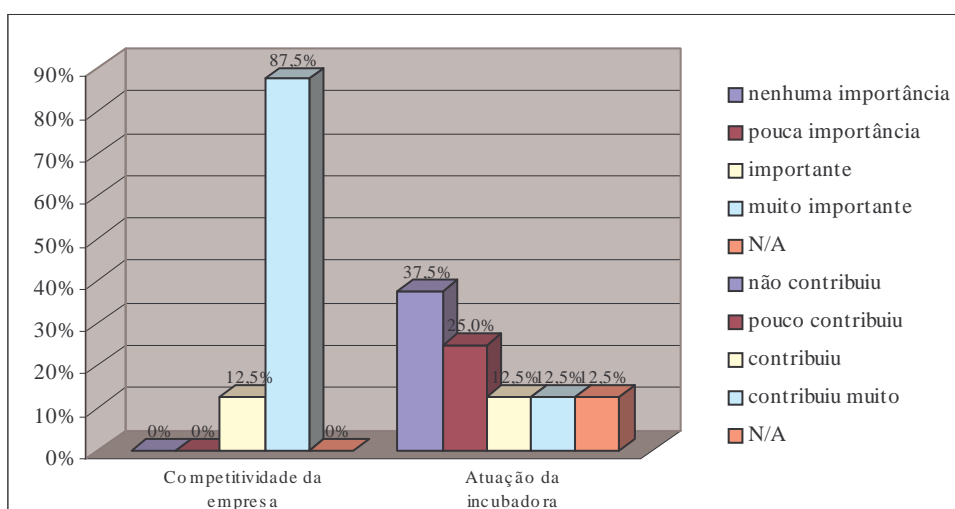


Gráfico 24 – Identificação de novos clientes

A participação em feiras e eventos, como visitante ou como expositor, é uma das atividades que poderia ser a propulsora de integração entre empresas e potenciais clientes. Apesar de 25% das empresas considerarem a atividade de pouca importância, 37,5% dão efetiva importância, e 37,5% consideram-na de muita importância. Como mostra o Gráfico 25, 12,5% dos empreendedores acreditam que a incubadora pouco contribuiu para que esta variável se concretizasse; 62,5%, que contribuiu, e 25% que a incubadora contribuiu muito. A atividade de feiras e eventos sempre foi intensa na incubadora, muitas vezes, até obteve-se apoio financeiro de diversos parceiros para a participação das empresas.

²⁸ Somada a percentagem 12,5% e 87,5% do Gráfico 24.

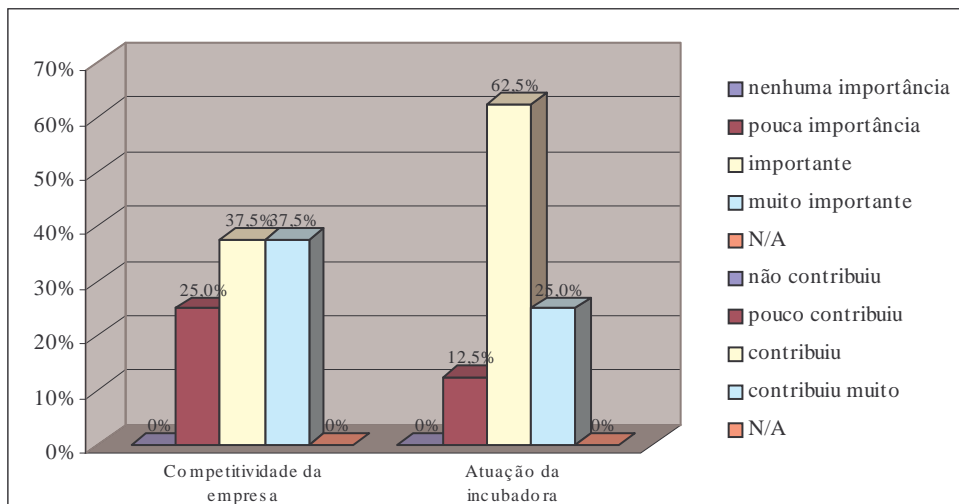


Gráfico 25 – Feiras e eventos

Analisando a última variável, aliança com clientes, pode-se perceber que é considerado de pouca importância por 12,5% das empresas; 12,5% consideram importante, e 75% de muita importância. Mesmo que 75% tenha considerado de muita importância, a maior parte das empresas optou em colocar como de não contribuição ou de pouca contribuição (somando, chega-se a 62,5%) porque muitas das empresas ingressaram na incubadora com essa parceria realizada. Pelo Gráfico 26, tem-se o dado de que 37,5% das empresas acreditam que a incubadora não contribuiu; 25%, que pouco contribuiu; 12,5%, que contribuiu, e 25% que não se aplica à empresa. A maior parte das empresas inicia seu desenvolvimento com recurso financeiro advindo de uma empresa parceira. Muitas vezes, são funcionários desta empresa que começam a desenvolver um produto de interesse da empresa original e criam outra organização para elaboração desse produto.

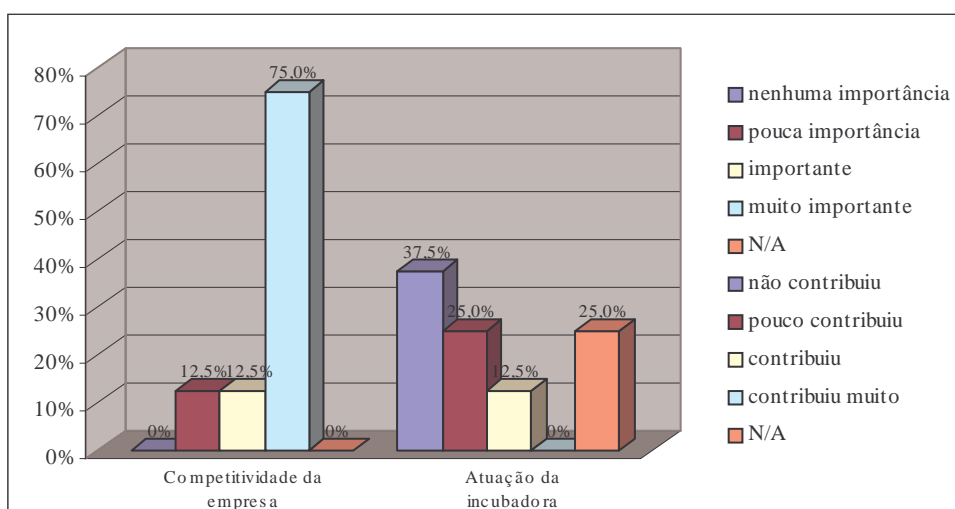


Gráfico 26 – Aliança com clientes

Finalizando, foi criado como no item fatores internos, um Gráfico que resumisse as variáveis para os fatores externos. No Gráfico 27, pode-se observar os percentuais pertinentes a essas variáveis.

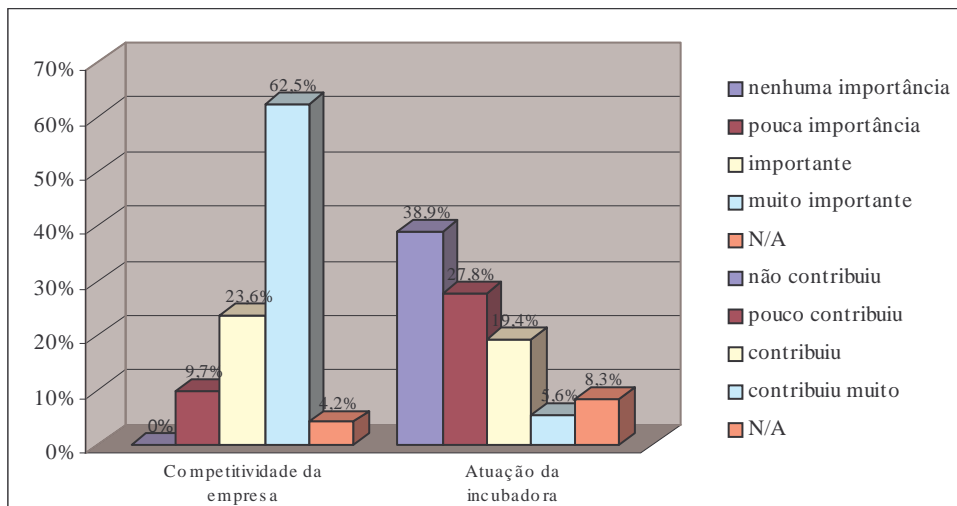


Gráfico 27 – Percentual dos fatores externos

Nesse Gráfico, tem-se uma visão um pouco mais preocupante, pois, para a competitividade da empresa, os fatores externos são 9,7% pouco importantes; 23,6%, importantes; 62,5%, muito importantes, e 4,2% não se aplica. Entretanto, a atuação da incubadora é considerada 38,9% de nenhuma contribuição, 27,8% de pouca, 19,4% de contribuição, 5,6% de muita contribuição e 8,3% de não se aplica. Se as empresas consideram 86,1%²⁹ importante ou muito importante e a incubadora está com 66,7%³⁰ de nenhuma ou pouca contribuição, em algum aspecto a incubadora não está atendendo às expectativas.

5.3 Análise comparativa dos fatores internos e externos

Para se ter uma visão geral comparativa entre os fatores internos e os externos, apresenta-se os Gráficos 28, 29, 30 e 31.

²⁹ Somando os percentuais 23,6% e 62,5% do Gráfico 27.

³⁰ Somando os percentuais 38,9% e 27,8% do Gráfico 27.

Conforme o Gráfico 28, das variáveis internas, as 16 questões³¹ tiveram, na média, entre 75% a 100% de conceito importante ou muito importante.

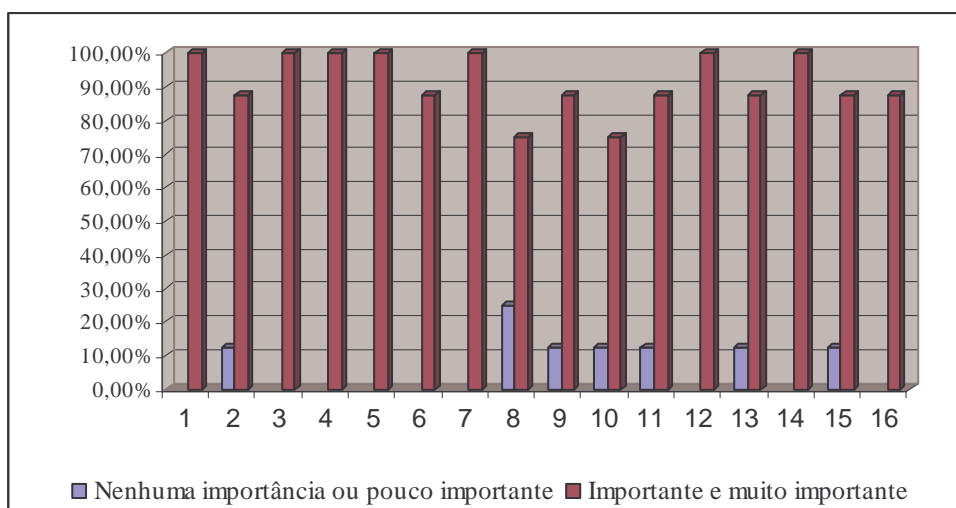


Gráfico 28 – Comparativo da importância das variáveis internas

No Gráfico 29, pode-se observar que das variáveis externas, as 9³² questões obtiveram percentual entre 62,5% e 100% de conceito importante ou muito importante.

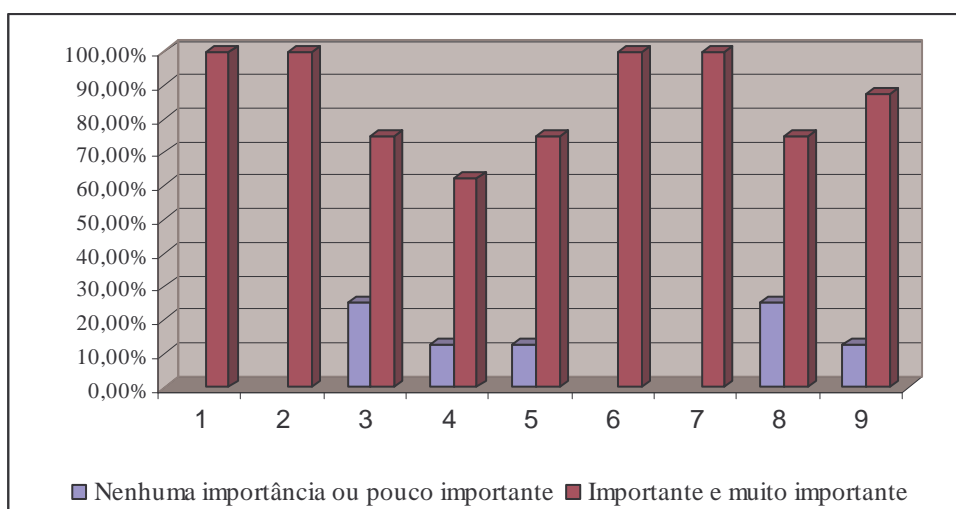


Gráfico 29 – Comparativo da importância das variáveis externas

³¹ Ver questões no questionário em anexo.

³² Ver questões no questionário em anexo.

Se as mesmas questões forem analisadas, perguntando, porém, qual a contribuição da incubadora para a competitividade da empresa, pode-se observar pelo Gráfico 30, que das variáveis internas, onze questões possuem percentual entre 50% e 87,5%, referente ao quesito contribui ou contribui muito.

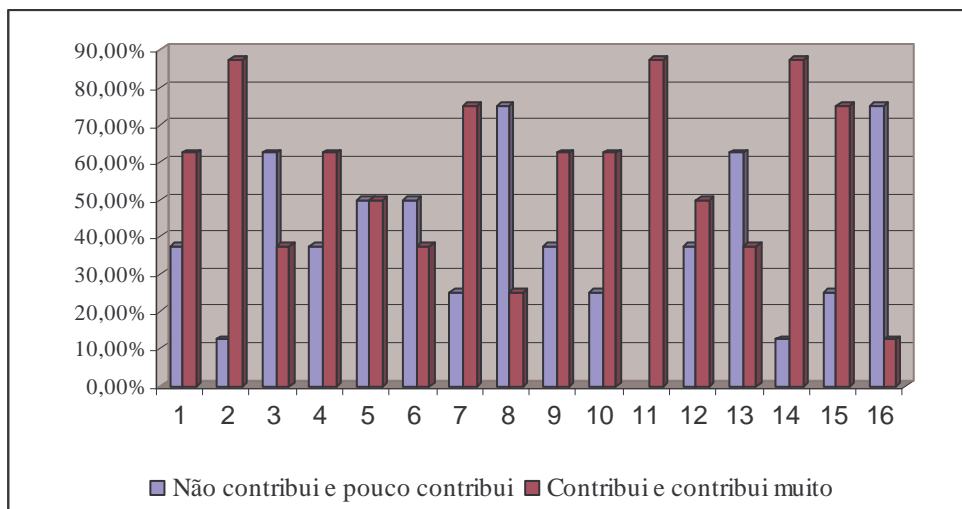


Gráfico 30 – Comparativo da contribuição da incubadora nas variáveis internas

No Gráfico 31, das nove questões, somente uma ficou com percentual de 87,5% de que a incubadora contribui ou contribui muito para sua efetivação. Nas outras oito questões, o percentual ficou entre 62,5% e 87,5% de que a incubadora não contribui ou contribui pouco. Essa é uma das divergências mais preocupantes desta pesquisa, já que a incubadora pode estar deixando a desejar em algum quesito considerado muito importante para a empresa.

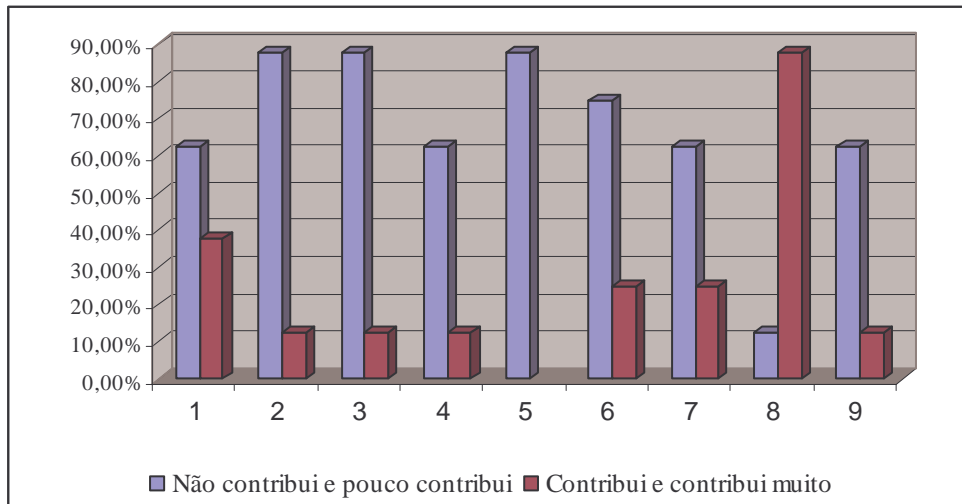


Gráfico 31 – Comparativo da contribuição da incubadora nas variáveis externas

Com a análise desses Gráficos, pode-se constatar que existem divergências entre o que as empresas consideram importante e o que a incubadora efetivamente oferece.

6 CONCLUSÕES

A trajetória no âmbito de incubação de empresas vem ganhando visibilidade como peça chave no novo ciclo de desenvolvimento local e setorial no país, tanto por razões econômicas quanto de natureza social. As empresas geradas nas incubadoras e nos parques tecnológicos superaram o desafio da competitividade global com a geração de emprego e renda, em todos os lugares do Brasil. É nessa realidade que essa pesquisa trouxe o estudo de caso da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale.

Essa investigação, a partir de uma fundamentação teórica sobre empreendedorismo, pequenas empresas, incubadoras de empresas e estratégias competitivas, veio responder à seguinte pergunta: há divergências entre os fatores internos e os externos consideradas importantes para a criação e competitividade de empresas nascentes e o que efetivamente a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale oferece, segundo a percepção dos empreendedores?

Esse questionamento tem como base o objetivo de fazer um levantamento dos fatores internos e externos considerados importantes para a criação e competitividade de empresas nascentes e, além disso, verificar se a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale efetivamente oferece esse suporte, segundo a percepção dos empreendedores das empresas graduadas.

Adaptando-se os modelos de Ferraz et al. (1995), que utiliza os fatores determinantes da competitividade (empresariais, estruturais e sistêmicos) e os de Porter (1986), que utiliza as cinco forças, foram determinadas vinte e cinco variáveis. Essas variáveis identificadas, divididas entre fatores internos e externos, são as consideradas mais relevantes para a constituição de empresas competitivas.

Esta dissertação apresentou um estudo de caso da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Feevale, cujas informações foram obtidas através da percepção dos empresários de oito³³ empresas já graduadas por essa instituição. Foram identificadas dezesseis variáveis referentes a fatores internos da empresa, dos quais a organização tem pleno controle e nove variáveis referentes a fatores externos à empresa, proporcionados pelo meio externo e com as quais a incubadora pode ou não contribuir.

Pela resposta dos empresários, as variáveis internas com as quais a incubadora não contribui ou pouco contribui são: ferramentas de controle financeiro, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, participação em missões nacionais e internacionais, participação em programas de controle de qualidade e participação dos funcionários em treinamentos específicos.

No levantamento realizado, pôde-se perceber que a única variável com que a incubadora contribuiu ou contribuiu muito é a relativa a feiras e eventos. Das outras variáveis, todas ficaram abaixo de 37,5%, o que demonstra que a incubadora não contribuiu ou contribuiu pouco com as variáveis relativas à identificação das empresas concorrentes, desenvolvimento de pesquisa de mercado, atualização constante sobre a entrada de novas empresas no mercado, negociação com fornecedores, alianças com fornecedores, atualização constante quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias, identificação de novos clientes e aliança com clientes.

Como sugestão, a incubadora poderia, a partir do levantamento dos fatores relevantes para a competitividade da empresa, na percepção dos empresários, tentar criar uma metodologia de capacitação e também de acompanhamento dessas empresas. Quanto à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, é importante que se proporcione a integração entre pesquisadores da instituição e empreendedores. O que é muito importante e visível nas conversas com os empresários de empresas nascentes é que a troca de informações, a promoção de workshops com empresários mais experientes, a participação em missões nacionais e internacionais, entre outros, poderiam ser formas mais efetivas de contribuição da incubadora.

De uma forma abrangente, muitas das empresas manifestaram a sua preocupação quanto ao fato de que, quando incubadas, estavam em um ambiente protegido, sem grandes influências do mercado. Quando passaram para a modalidade de empresa graduada, muitos dos fatores externos influenciaram de forma tal que abalou um pouco a segurança dos

33

empreendedores quanto ao futuro da empresa. Esses fatores foram sentidos somente quando a empresa saiu da incubadora.

Como limitação do estudo está a questão relacionada ao modelo das cinco forças de Porter que deveria ser utilizado para fazer uma análise setorial da indústria, enquanto que aqui se utilizou as suas variáveis para se avaliar todas as empresas da incubadora. Se a análise tivesse sido de forma setorial, por empresa, o resultado poderia ser diferente.

Este estudo não se encerra por aqui, uma vez que ele pode ser aprofundado em futuras pesquisas. Pode-se utilizar esse mesmo estudo em uma amostra de incubadoras de todo estado, considerando que é privilegiado pelo maior número de incubadoras do país. Tal estudo pode ser realizado focando incubadoras setoriais, como com empresas de informática, de produtos médicos, agroindustriais, de design, entre outras. Outro estudo interessante seria empregar o modelo completo de Ferraz et al. (1995), utilizando todos os fatores, sistêmicos, estruturais e empresariais. Por fim, poderia ser realizada uma metodologia de desenvolvimento de empresas nascentes, embasada naqueles fatores que elas consideram mais importantes para sua competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPROTEC. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/glossario>>. Acesso em: 03 jan. 2005.

_____. **Panorama 2003**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/pesquisas/Panorama2003Publicado.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2004.

_____. **Publicação comemorativa de 15 anos**. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/arquivo-pdf/publicacao_comemorativa_15_anos.pdf>. Acesso em 17 mar. 2004.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O Desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1999.

CARVALHO, Marly; LAURINDO, Fernando. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2ª ed. Campinas, SP: Papyrus/Universidade Estadual de Campinas, 1994.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: Prática e Princípios. Traduzido por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986.

ENGELMANN, Fabiano. **Estudos em desenvolvimento regional**: o Vale do Sinos em perspectiva. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

FONSECA, Sergio Azevedo Fonseca. **Avaliação do processo de implantação e do desempenho de incubadoras empresariais mistas**: um estudo de caso no estado de São Paulo. São Paulo: USP, 2000. Dissertação (Doutorado em Administração), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

GEM – **Empreendedorismo no Brasil**, Global Entrepreneurship Monitor, 2002. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/relatorio_global_2002.pdf>. Acesso em: 26 set. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arlinda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, mai./jun., 1995.

MACULAN, Anne Marie. Ambiente empreendedor e aprendizado para a inovação: as experiências das empresas de base tecnológicas graduadas. In: **X Seminário Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC**, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, José Adelino et al. **Pólos, parques e incubadoras**. Brasília: CNPq / IBICT / SENAI, 1992.

MEDEIROS, José Adelino; MEDEIROS, Lucília Atas. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. In: **XVIII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 1994, São Paulo. Anais. São Paulo: 1994, p. 321-340.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, Ednalva Fernandes Costa de. **Multincubação**: ampliando o suporte a empreendimentos através da integração da incubação física e virtual. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2001.

PEREIRA, Edson Gonçalves; PEREIRA, Tânia Gonçalves; et al. **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 6.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. 6.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROTH, Ana Lúcia. **Parque tecnológico do Vale do Sinos**: uma ferramenta para o desenvolvimento tecnológico. Santa Maria: UFSM, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, 2003.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 set. de 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>> Acesso em: 13 de dez. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ao cumprimentá-lo(a), encaminho a V.S.^a um questionário, instrumento de coleta de dados referente à pesquisa intitulada **INCUBADORAS COMO FATOR COMPETITIVO PARA EMPRESAS NASCENTES: A INCUBADORA TECNOLÓGICA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE**.

Esta pesquisa está sendo realizada com as 11 empresas graduadas pela Incubadora Tecnológica da Feevale, a qual servirá como material para o estudo de caso a ser realizado nessa incubadora, como parte integrante de minha dissertação de mestrado na Universidade Federal de Santa Maria.

Esclarecemos que o sigilo das informações coletadas será absoluto, preservando-se o anonimato dos respondentes, uma vez que as respostas serão computadas e analisadas de forma global, unicamente com finalidades científicas.

A concretização deste trabalho depende de sua participação e colaboração, às quais agradecemos antecipadamente. Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos pelos telefones (51) 9146 2806 ou (55) 222 3444 ramal 297, ou pelos e-mails claudiatt@feevale.br e wittmann@profwittmann.com.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Professor orientador – UFSM
Setembro/2005

Claudia Lunkes Schmitt
Aluna mestranda – UFSM
Setembro/2005

ANEXO B – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA, DO RESPONDENTE E DEMAIS INTEGRANTES DA EMPRESA.

Nome da empresa:
Endereço:
Home page:
E-mail:
Telefone:

Com relação ao respondente

Nome do respondente:
Cargo/atividade do respondente:
É sócio da empresa: ()sim ()não

Com relação à empresa

Data da fundação da empresa:
Data de ingresso na incubadora:
Data de graduação:
Quantas pessoas estão envolvidas com a empresa?
Sócios que atuam na empresa:
Sócios que não atuam na empresa:
Estagiários/bolsistas:
Outros colaboradores:

VARIÁVEIS EXTERNAS: esta segunda parte da pesquisa visa a identificar a importância e a contribuição dos seguintes itens quanto aos fatores relacionados ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Itens		Competitividade da empresa					Atuação da incubadora				
		Nenhuma importância (1)	Pouca importância (2)	Importante(3)	Muito importante (4)	N/A (5)	Não contribuiu (6)	Pouco contribuiu (7)	Contribuiu (8)	Contribuiu muito (9)	N/A (10)
VARIÁVEIS EXTERNAS	17	Identificação das empresas concorrentes									
	18	Desenvolvimento de pesquisa de mercado									
	19	Atualização constante sobre a entrada de novas empresas no mercado									
	20	Negociação com fornecedores									
	21	Alianças (parcerias) com fornecedores									
	22	Atualização constante quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias									
	23	Identificação de novos clientes									
	24	Feiras e eventos									
	25	Alianças (parcerias) com clientes									

Observação:

1. A empresa deverá assinalar somente um item quanto à competitividade da empresa e somente um item quanto à atuação da incubadora.
2. Quando nenhuma das alternativas se aplicar ao caso da empresa, favor assinalar N/A (não se aplica)

ANEXO C – Regimento Operacional da Incubadora

REGIMENTO OPERACIONAL DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DA FEEVALE

2ª ALTERAÇÃO

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - Este Regimento define a estrutura e o funcionamento da **Incubadora Tecnológica da Feevale**, doravante denominada **ITEF**, cuja entidade gestora é a **ASSOCIAÇÃO PRÓ-ENSINO SUPERIOR EM NOVO HAMBURGO – ASPEUR**, doravante denominada ASPEUR/ FEEVALE.

Art. 2º - O funcionamento da Incubadora será supervisionado pela Reitoria através do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA.

Art. 3º - A presente Alteração do Regimento Operacional revoga e substitui o original, tendo sido aprovada em 03 de fevereiro de 2004 e dispõe sobre sua estrutura física e administrativa, normas de funcionamento e mecanismos do processo de incubação.

Art. 4º - O OBJETIVO GERAL da Incubadora é apoiar a formação, consolidação e modernização de micro e pequenas empresas tecnologicamente inovadoras, nos seus aspectos tecnológicos, gerenciais, mercadológicos e de recursos humanos, promovendo o desenvolvimento da região, com aumento da renda e criação de novas oportunidades de trabalho.

Art. 5º - São OBJETIVOS ESPECÍFICOS da Incubadora:

- Captar empresas;
- promover a participação das empresas incubadas em eventos, buscando sua consolidação no mercado;
- promover a integração entre empresas incubadas, buscando o intercâmbio de tecnologia;
- desenvolver a imagem da Incubadora e das empresas;
- disponibilizar a estrutura física e operacional;
- apoiar e capacitar, técnica e gerencialmente, empreendedores em regime de pré-incubação e empresas incubadas. através do aporte de consultorias e treinamentos especializados;

- qualificar colaboradores (gerência e colaboradores);
- auxiliar as empresas na captação de recursos.

Art. 6º - Para fins deste Regimento, define-se:

INCUBADORA TECNOLÓGICA: instituição que se destina a apoiar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas **tecnologicamente inovadoras**, através da constituição de um ambiente dotado de condições que permitam o acesso a serviços especializados, orientação, espaço físico e infra-estrutura técnica, administrativa e operacional.

EMPRESA PRÉ-INCUBADA: organização ou pessoa física com projeto de negócio para incubação. A pré-incubação tem o objetivo de preparar os empreendimentos para ingresso na incubadora.

EMPRESA INCUBADA: organização abrigada na Incubadora que utiliza a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela Incubadora, mantendo vínculo formal.

EMPRESA ASSOCIADA: organização associada na incubadora, que utiliza alguns serviços específicos da Incubadora, através de vínculo formal, mas não está instalada nas dependências da Incubadora.

EMPRESA GRADUADA: organização que passa pelo processo de incubação e que alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da Incubadora. A empresa graduada pode continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de empresa associada.

CONTRATO DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA COMPARTILHADO DE INCUBAÇÃO: instrumento jurídico que possibilita à empresa em incubação o uso, nos termos deste Regimento, dos bens e serviços da Incubadora.

CAPÍTULO II- ATIVIDADE, SEDE E TEMPO DE DURAÇÃO

Art. 7º - Para cumprimento de seus objetivos, a Incubadora apoiará empreendedores interessados em criar e consolidar suas empresas, por meio do uso e compartilhamento de área física, da infra-estrutura e dos serviços descritos no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação.

Art. 8º – A Incubadora tem sede na Av. Edgar Hoffmeister, 600 – Zona Industrial Norte - Campo Bom/RS

Art. 9º - O prazo de funcionamento da Incubadora será indeterminado.

CAPÍTULO III - ESTRUTURA GERAL DA INCUBADORA

Art. 10º – A administração da Incubadora será realizada por um gerente designado pela ASPEUR/FEEVALE, e este estará subordinado ao Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICESA.

Parágrafo Único: As contas da incubadora serão submetidas a Pró-Reitoria Administrativa da ASPEUR/FEEVALE.

Art. 11º – O suporte administrativo da Incubadora contará com profissionais contratados ou estagiários necessários para o desempenho operacional.

CAPÍTULO IV -PROCESSO DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Art. 12º - As empresas a serem admitidas pela Incubadora serão escolhidas por meio de um processo de seleção, através de EDITAL.

Art. 13º - Poderão se inscrever como interessadas pessoas físicas e jurídicas que possuem a idéia e a capacidade técnica, aliadas a um perfil econômico empreendedor necessário ao desenvolvimento de um produto ou serviço inovador sob o ponto de vista tecnológico.

Art. 14º - O processo de seleção de empresas começa com o lançamento de um edital, assim que surgirem novas vagas.

Podem ser candidatos, pessoas físicas e jurídicas, individualmente ou em grupo. As propostas poderão ter como objetivo o desenvolvimento de uma nova linha de produtos ou serviços por uma empresa já existente ou a ser constituída. Não é necessário que a empresa esteja formalmente constituída quando apresente a proposta.

A proposta a ser apresentada pelos interessados, deve compor um Plano técnico administrativo e financeiro, resumido, da atividade a ser desenvolvida. Aos interessados, a gerência de incubadora disponibiliza um roteiro básico.

Art 15º - As propostas serão julgadas pela Incubadora, com base nos seguintes critérios:

- Viabilidade técnica do produto, protótipo ou serviço;

- viabilidade Financeira do projeto;
- viabilidade mercadológica e econômica do negócio;
- estrutura física e administrativa mínima para iniciar o projeto;
- aspectos comportamentais do empreendedor.

A seleção das empresas participantes para o período de pré-incubação na Incubadora Tecnológica Feevale é realizada em duas etapas:

Primeira etapa:

A primeira etapa consiste na avaliação da documentação apresentada. Será realizada a análise da proposta por uma banca avaliadora, composta por professores da Feevale, que analisará os aspectos comerciais, financeiros, técnicos e administrativos.

Os proponentes dos projetos com mais de 50% de pontuação passam para a segunda etapa.

Segunda etapa:

Os candidatos aprovados na primeira etapa de seleção serão chamados para expor o projeto para uma banca avaliadora composta por professores da Feevale. Nesta banca, os projetos serão reavaliados e receberão uma nova pontuação, totalizando duas notas.

Das duas avaliações é feita uma média. Os empreendimentos com maior média serão incubados, conforme número de vagas disponibilizadas.

Cada avaliação contribuirá com o percentual indicado na composição de pontuação final da proposta.

Avaliação de viabilidade comercial (mercado)	25%
Avaliação financeira	20%
Avaliação administrativa	20%
Avaliação técnica	25%
Avaliação do(s) proponente(s) (perfil empreendedor)	10%
TOTAL	100%

Art 16º - A banca avaliadora é formada por cinco membros:

- Um professor da área técnica relativa ao projeto: avalia a viabilidade técnica do produto/serviço a ser oferecido pela empresa, assim como o domínio da tecnologia utilizada por parte do candidato;

- um professor da área de marketing: avalia a viabilidade comercial do projeto, considerando a proposta no que diz respeito ao conhecimento do mercado e da concorrência e à estruturação de canais de comercialização;
- um professor da área de finanças: avalia a viabilidade financeira, verificando necessidade de investimento do projeto e capacidade de investimento dos sócios da empresa;
- um professor da área de gestão administrativa: avalia de forma geral todas as áreas acima citadas;
- gerente da incubadora: avalia o projeto, verificando a relevância do projeto para a universidade, como verifica a possibilidade de transferência de tecnologia e a necessidade de utilização de infra-estrutura da universidade no projeto, além de avaliar a postura do empreendedor e seu comprometimento com o projeto.

Cada professor é responsável pela avaliação de um aspecto da proposta. Cada critério deve ser avaliado através do respectivo formulário.

Art. 17º - Além dos critérios estabelecidos nos artigos antecedentes às empresas deverão atender às exigências expressas no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação.

CAPÍTULO V - ADMISSÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE EMPRESAS EM INCUBAÇÃO

Art. 18º - Aprovados os projetos pela banca avaliadora e gerência, os empreendedores serão notificados, para assinar o Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação e, após assinatura, terão um prazo de trinta (30) dias para se instalarem na Incubadora.

Art. 19º - O prazo de pré-incubação é de seis meses.

Art. 20º - O prazo de incubação é de 24 meses, podendo ser prorrogado por mais 12 meses, à vista das especificidades do projeto, mediante aprovação do diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

Art. 21º – Poderá, em casos extraordinários, o período de incubação ser expandido ou reduzido a critério e decisão da reitoria e gerência.

Art. 22º - Ocorrerá desligamento da empresa incubada quando:

- 1 – Vencer o prazo estabelecido no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação;
- 2 - ocorrer desvio dos objetivos ou insolvência da empresa;
- 3 - apresentar riscos à segurança humana, ambiental e patrimonial da Incubadora;
- 4 - apresentar riscos à idoneidade das empresas incubadas ou da Incubadora;
- 5 - ocorrer infração a qualquer uma das cláusulas do Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação;
- 6 – havendo acordo entre as partes.

Parágrafo 1º - Ocorrendo seu desligamento, a empresa incubada entregará à Incubadora, em perfeitas condições, as instalações e os equipamentos cujo uso lhe foi permitido.

Parágrafo 2º - As benfeitorias decorrentes de alterações e reformas porventura realizadas incorporar-se-ão, automaticamente, ao patrimônio da Incubadora.

CAPÍTULO VI - USO DA INFRA-ESTRUTURA DA INCUBADORA

Art. 23º - A Incubadora se propõe a fornecer à empresa em incubação os serviços e infra-estrutura previstos no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação, obedecendo aos horários assim definidos.

Art. 24º - O horário de funcionamento da Incubadora é das 8h15min às 11h30min e das 13h15min às 18horas, sempre respeitando as posturas municipais aplicáveis.

Art. 25º - A empresa que estiver estabelecida na Incubadora, poderá funcionar 24 horas ininterruptamente, caso o seu sistema produtivo exigir, porém com a aprovação escrita da gerência e sempre respeitando o estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 26º - A empresa em incubação poderá utilizar serviços de terceiros, oferecidos pela Incubadora ou por órgãos conveniados, na forma estabelecida no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação.

Art. 27º - A Incubadora não responderá, em nenhuma hipótese, pelas obrigações assumidas pelas empresas incubadas junto a fornecedores, terceiros ou empregados.

Art. 28º - Será de responsabilidade da empresa em incubação a reparação dos prejuízos que venha a causar à Incubadora ou a terceiros, em decorrência da utilização da estrutura física da Incubadora e parceiros, não respondendo a Incubadora por qualquer ônus a esse respeito.

Art. 29º - As ligações de máquinas, aparelhos ou equipamentos que exijam consumo de energia elétrica, água ou outra utilidade, além do estabelecido, bem como a exploração de ramo industrial que implique aumento de risco e periculosidade dependerá de prévia autorização por escrito da Incubadora, que poderá exigir da empresa em incubação as modificações que se fizerem necessárias nas instalações, cujo uso lhe foi permitido.

Art. 30º - Sempre que necessário, para garantir a segurança das instalações, será solicitado à empresa executar, com recursos próprios, reparos, reformas ou alterações na estrutura física ocupada.

Art. 31º - O uso das instalações da Incubadora por pessoal de responsabilidade das empresas em incubação subentende a observância de todas as regras de horário, postura e de comportamento exigidas pelo Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado.

Art. 32º - A manutenção da segurança, limpeza e ordem na área de seu uso exclusivo serão de responsabilidade de cada empresa em incubação, com estrita observância da legislação, regulamentos e posturas aplicáveis em matéria de higiene, segurança e preservação do meio ambiente.

Art. 33º - Pelo uso dos serviços e infra-estrutura da Incubadora, as empresas em incubação pagarão, mediante a apresentação de faturas acompanhadas de demonstrativos, os valores fixados no Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação.

CAPÍTULO VII - SIGILO E PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Art. 34º - Para preservar o sigilo de todas as atividades em execução, na Incubadora e nas empresas em incubação, a circulação de pessoas dependerá de prévio credenciamento e restringir-se-á às partes a que forem designadas.

Art. 35º - As questões de propriedade industrial serão tratadas caso a caso, considerando-se o grau de envolvimento da Incubadora no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de modelos ou processos utilizados pela empresa em incubação, com observância da legislação aplicável.

CAPÍTULO VIII -DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 36º - Os casos omissos serão resolvidos de comum acordo entre a Reitoria e o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

Art. 37º - Este Regimento entra em vigor nesta data.

Novo Hamburgo, 03 de fevereiro de 2004.

Ramon Fernando da Cunha
Reitor

ANEXO D – Contrato de Utilização de Sistema Compartilhado de Incubação



Nº 1781/03

CONTRATO DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMA COMPARTILHADO DE INCUBAÇÃO

A **ASSOCIAÇÃO PRÓ-ENSINO SUPERIOR EM NOVO HAMBURGO – ASPEUR**, reconhecida de Utilidade Pública Federal pelo Decreto nº 82.474 de 23/10/78, mantenedora do CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE, com sede em Novo Hamburgo, neste Estado, na Rodovia RS 239 nº 2755, Bairro Vila Nova, CEP: 93352-000, inscrita no CNPJ sob nº 91.693.531/0001-62, com Estatuto Social Primitivo, registrado no Registro de Pessoas Jurídicas desta cidade, em 08 de julho de 1969, no livro A-1 de Registro de Sociedades Civis, sob nº 281, folha 93, com Consolidação Estatutária ali averbada em 02 de abril de 2002, e Ata de Eleição da última diretoria ali arquivada em 26 de julho de 2001, representada por Antonio Nery Martins, brasileiro, casado, advogado, residente e domiciliado em São Leopoldo, adiante denominada *INCUBADORA TECNOLÓGICA de NOVO HAMBURGO*, e

NOME, com sede nesta cidade de Novo Hamburgo, na Rodovia 239, nº 2755, Bairro Vila Nova, CEP: 93352-000, inscrita no **CNPJ sob nº**, com Contrato Social registrado na Junta Comercial do Estado, **sob nº 43205109701**, representada por **NOME DO REPRESENTANTE**, brasileiro, casado, comerciante, inscrito no **CPF sob nº**, portador da **carteira de identidade nº**, expedida pela SSP/RS, residente e domiciliado em Novo Hamburgo, na **Rua (endereço)**, adiante denominada *INCUBADA*, que tiveram sua Solicitação de Participação aprovada pela Comissão Avaliadora da *INCUBADORA*, no Processo de Seleção de Empresas para o Sistema Compartilhado de Incubação, resolvem celebrar o presente Contrato de Utilização do Sistema Compartilhado de Incubação, que será regido pelas seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA I – OBJETIVO

O presente contrato tem como objetivo regulamentar o uso, pela *INCUBADA*, de uma área individualizada, denominada módulo, de 40,00m² (quarenta metros quadrados), com ligações para instalação de energia elétrica e iluminação, e a utilização dos serviços não individualizados de recepção, telefonia, secretaria, copa, limpeza e segurança, limitados em sua abrangência e dimensões a critério único e exclusivo da *INCUBADORA*.

Parágrafo Primeiro: os serviços listados nesta cláusula, a critério da *INCUBADORA* poderão ser contratados junto a terceiros e não poderão ser confundidos com serviços ou tarefas destinadas exclusivamente à própria *INCUBADA*.

Parágrafo Segundo: as partes entendem que este instrumento não constitui, no seu todo ou em parte, um contrato de locação de espaço físico ou de serviços e tão pouco cria qualquer vínculo empregatício entre os servidores da *INCUBADORA* e a *INCUBADA*, ou vice-versa.

CLÁUSULA II – OBRIGAÇÕES DA INCUBADA

Constituem-se obrigações da *INCUBADA*:

1- Utilizar a área cedida única e exclusivamente para sede administrativa da empresa, e espaço para desenvolvimento do projeto aprovado em 02 de maio de 2003, sendo vedado seu uso para qualquer outra finalidade, não podendo cedê-la ou transferi-la, no todo ou em parte, a terceiros, seja a que título for.

2- Zelar pela guarda, limpeza e conservação do módulo e devolvê-lo à *INCUBADORA* nas mesmas condições em que lhe foi entregue.

3- Não praticar quaisquer atividades inconvenientes ou que coloquem em risco a idoneidade da *INCUBADORA* ou a segurança dos que ali transitam, sob pena de rescisão do contrato e ressarcimento dos danos decorrentes.

4- Apresentar, após a conclusão de cada uma das fases estipuladas no Plano de Negócios, ou quando solicitado pela *INCUBADORA*, relatórios técnicos relativos às atividades da *INCUBADA*, descrição dos principais problemas enfrentados pela *INCUBADA*, soluções encontradas, resultados e planejamento das próximas fases.

5- Assegurar o livre acesso ao módulo do pessoal credenciado pela *INCUBADORA*, preservadas as necessárias condições de sigilo.

6- Efetuar os pagamentos especificados neste contrato.

CLÁUSULA III – OBRIGAÇÕES DA INCUBADORA

Além das demais obrigações previstas neste contrato, constituem obrigações da *INCUBADORA* responsabilizar-se pela sua gestão técnica, administrativa e operacional e colocar à disposição da *INCUBADA* a área para uso individualizado descrita na Cláusula I e os serviços básicos de recepção, telefonia, secretaria, copa, limpeza e segurança das instalações físicas.

CLÁUSULA IV – VIGÊNCIA E PRORROGAÇÃO

O presente contrato vigorará pelo prazo de 24 (vinte e quatro) meses, iniciando-se a partir da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado por mais 12 (doze) meses, através de termo aditivo, totalizando 36 (trinta e seis) meses.

A prorrogação deste contrato ocorrerá quando o desenvolvimento da *INCUBADA* esteja consoante à proposta inicial apresentada, bem como receba parecer favorável da Comissão Avaliadora da *INCUBADORA*, tendo em vista a avaliação dos relatórios de desempenho de atividades implantados na *INCUBADORA*.



Parágrafo Único: O tempo necessário para a desocupação do módulo usado pela *INCUBADA* estará necessariamente compreendido nos prazos estipulados nesta cláusula.

CLÁUSULA V – PAGAMENTO DA TAXA DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA

A *INCUBADA* pagará à *INCUBADORA* uma Taxa de Manutenção Mensal, a título de taxa de serviços compartilhados, a importância correspondente a R\$ 10,00 (dez reais) por m². Essa taxa de manutenção engloba todos os custos dos serviços gerais colocados à disposição da *INCUBADA*, que não forem passíveis de enquadramento na cláusula III.

Serviços Compartilhados: o rateio dos custos de funcionamento da *INCUBADORA*, conforme discriminação de despesas apresentadas mensalmente, relativas ao consumo de água e energia elétrica das partes comuns; impostos e taxas que recaiam sobre o imóvel; cobertura de seguro das instalações; uso e manutenção de instalações telefônicas e demais aparelhos; máquinas, móveis e utensílios; locação de máquinas xerocopiadoras; despesas de segurança e vigilância das instalações; despesas relativas à copa e limpeza (pessoal e material); e outros que possam surgir oriundos da necessidade da *INCUBADA*.

CLÁUSULA VI – REEMBOLSO DE DESPESAS E OUTROS PAGAMENTOS

A *INCUBADA* efetuará, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido, os seguintes reembolsos ou pagamentos à *INCUBADORA*:

Aos serviços que utilizar de forma individualizada ou qualquer outro que permita a qualificação específica como: ligações telefônicas, cópias xerográficas, consultorias e serviços técnicos especializados, e outros mais.

Parágrafo Primeiro: Após a data limite fixada para o pagamento, ao valor dos serviços individualizados e serviços compartilhados, será acrescida correção monetária, e se o atraso for superior a 30 dias, incidirá também multa de 2% a.m.

Parágrafo Segundo: Equipamentos ou instalações danificadas pela *INCUBADA* serão ressarcidos em no máximo 30 dias após a constatação do mesmo.

CLÁUSULA VII – INADIMPLÊNCIA, RESCISÃO E DESOCUPAÇÃO

São casos que importam em rescisão deste contrato e desocupação da área individualizada:

1- O atraso superior a dois meses, por parte da *INCUBADA*, em relação às obrigações de pagamento antes referidas, correndo por conta exclusiva da *INCUBADA* todas as despesas judiciais ou extrajudiciais que tal inadimplência causar, inclusive remoção, transporte e armazenamento de materiais e ou equipamentos, custos e honorários de advogado;

2- A declaração unilateral e voluntária por iniciativa da *INCUBADA*, sendo que as mesmas deverão fazer a comunicação por escrito, acompanhada de relatório de desempenho, e deverão remeter à *INCUBADORA* com antecedência mínima de 30 (trinta) dias;

3- A suspensão das atividades, caracterizada pela não utilização da área individualizada e dos serviços da *INCUBADORA* por mais de 30 (trinta) dias consecutivos ou 90 (noventa) dias alternados;

4- A eventual tolerância da *INCUBADORA* com a inadimplência ou com a infringência de qualquer cláusula contratual não importará em renovação, nem poderá ser invocada pela *INCUBADA* para obrigar a *INCUBADORA* a conceder igual tolerância em outras situações;

5- A infração contratual especificada na cláusula II.

Parágrafo Primeiro: No caso de inadimplência, fica a *INCUBADA* obrigada a desocupar o módulo no prazo máximo de 30 (trinta) dias corridos, a contar da data do vencimento do segundo mês em atraso, ficando a *INCUBADORA* habilitada a tomar posse do módulo, sem necessidade de qualquer aviso ou notificação.

Parágrafo Segundo: Quando da desocupação do módulo, seja pelo término do prazo contratual, pelo vencimento normal ou antecipado ou, ainda, por rescisão, nas hipóteses contratuais e legais, o módulo deve ser restituído livre e desimpedido de coisas e pessoas e nas mesmas condições em que tiver sido recebido, não cabendo à *INCUBADORA* efetuar qualquer pagamento ou indenização, seja a que título for, inclusive por benfeitorias nele realizadas. Caso sejam necessárias reformas para o módulo voltar à situação original, as providências serão tomadas pela *INCUBADORA*, ficando as despesas daí decorrentes a cargo da *INCUBADA*.

CLÁUSULA VIII – OBEDIÊNCIA AO REGIMENTO OPERACIONAL

É parte integrante e indissociável do presente contrato o Regimento Operacional da *INCUBADORA*, que ora é entregue à *INCUBADA*, sendo que sua não observância ou a não submissão da *INCUBADA* às sanções que lhe tiverem sido aplicadas nos termos do citado Regimento constituirá infração contratual, justificadora da rescisão.

CLÁUSULA IX – ALTERAÇÕES CONTRATUAIS

Este contrato poderá, por acordo mútuo, ser modificado quanto à sua abrangência ou conteúdo. No entanto, qualquer modificação, para ter validade, terá de ser precedida de um Termo Aditivo, que deverá ser submetido à Reitoria do Centro Universitário Feevale.



CLÁUSULA X – DISPOSIÇÕES FINAIS

O presente contrato obriga os sucessores das partes, em todos os seus termos, cláusulas e condições, ficando eleito o Foro da Comarca de Novo Hamburgo, para dirimir eventuais questões oriundas da sua execução.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes assinam o presente contrato em 02 (duas) vias de igual teor e para os mesmos fins e efeitos, na presença de duas testemunhas.

Novo Hamburgo, xx de mês de 2005.

Antonio Nery Martins
Representante da Aspeur

Empresário

Testemunhas:

CPF:

CPF:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)