

UNISC – UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
- MESTRADO E DOUTORADO –

Celso Aloísio Forneck

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO CONTEXTO REGIONAL

Santa Cruz do Sul, março de 2008.

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

CELSO ALOÍSIO FORNECK

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO CONTEXTO REGIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado. Área de Concentração em Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Mário Riedl

Santa Cruz do Sul, março de 2008.

À minha esposa e filhas, companheiras de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares pelo incentivo, aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, pelo ensinamento e amizade, ao Instituto de Educação Cenequista General Canabarro – IECEG, mantido pela Campanha Nacional de Escolas da Comunidade – CNEC, que me liberou e incentivou para fazer este Mestrado, à Universidade de Santa Cruz do Sul -UNISC, por ter oportunizado este aprendizado a mais para minha vida e, em especial, ao professor Orientador Dr. Mário Riedl, pela sabedoria transmitida e pelo encorajamento na realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade pesquisar o impacto que as Incubadoras de Empresas exercem sobre o desenvolvimento econômico e social de uma região. A partir da revisão bibliográfica, foi elaborada uma entrevista, a fim de buscar resultados de caráter exploratório e qualitativo, com os gerentes das Incubadoras de Empresas localizadas junto à Universidade de Santa Cruz do Sul e ao Centro Universitário Univates, de Lajeado. Em seguida, foram entrevistados todos os gerentes/proprietários das empresas Incubadas, sendo seis Santa Cruz do Sul e cinco de Lajeado.. Para termos um parâmetro mais fidedigno para esta pesquisa, contataram-se empresas da mesma área, porém sem apoio da incubação e que tenham iniciado suas atividades num período inferior a dois anos para também serem entrevistadas. Da região de Santa Cruz do Sul, três empresas se prontificaram para responder à entrevista. Da região de Lajeado, outras três. Com base no conteúdo das entrevistas, foi feita uma análise qualitativa dos resultados, procurando manter um comparativo entre as entrevistas realizadas com os gerentes/proprietários das empresas que surgiram através do apoio das Incubadoras e daquelas que surgiram sem esse apoio. Com a análise das entrevistas constatou-se que as empresas surgidas com o apoio das Incubadoras tem sua situação legal já resolvida, enquanto que a maioria das surgidas de forma espontânea não regularizaram sua situação legal. Por outro lado, nota-se que as empresas surgidas fora do processo de incubação, na sua maioria tem maior clareza sobre as regras de funcionamento do mercado competitivo do que aquelas surgidas dentro das incubadoras.

Palavras-Chave: Incubadoras Empresariais, Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Sócioeconômico

ABSTRACT

This dissertation aims to discuss the impact of Business Incubators on the economic and social development of a region. Based on the literature review, we drafted an interview, using the qualitative methodology in an exploratory research. The interview was applied to the managers of the Business Incubators of the University of Santa Cruz do Sul (UNISC) and the University Center of Lajeado (UNIVATES), in the state of Rio Grande do Sul. We also interviewed all managers of the incubated enterprises, namely six in Santa Cruz do Sul and five in Lajeado. In order to obtain a reliable parameter for this comparative research, we interviewed in both regions 6 companies that started their activities in the last two years, but without support of the Incubators. Based on the analysis of the interviews, we concluded that the enterprises which started their activities with the support of Incubators already have their legal situation completely solved, while those without this support did not yet regularize their legal status. On the other hand, we perceived that the enterprises created outside the process of incubation have generally a better understanding of the competitive market rules than those arisen within the incubators.

Key-words: Business Incubators, Regional Development, Socioeconomic Development.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2 METODOLOGIA.....	40
3 ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.1 A Visão dos Gerentes das Incubadoras.....	44
3.2 A Visão dos Diretores/Sócios das Empresas Incubadas.....	50
3.3 A Visão dos Diretores/Sócios das Empresas não Incubadas.....	53
3.4 A Experiência de uma Empresa Consolidada no Setor.....	56
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	67
ANEXOS.....	70

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, a dinâmica das mudanças globais nos obriga a buscar inovações de forma cada vez mais rápida e mais profunda. Comparando a realidade atual com a dos anos 50 ou 60, deparamo-nos com situações inimagináveis para aquela época e que hoje são essenciais para o bom funcionamento e desenvolvimento social. Um setor que sofreu grandes alterações daquela década até os dias de hoje, foi o político-econômico, desencadeando um processo de mudanças em vários outros setores do cotidiano das pessoas.

As grandes marcas anteriores aos anos 80 foram: o militarismo na América Latina e a divisão bipolar mundial entre o capitalismo norte americano e socialismo soviético em que os Estados Unidos (EUA) dominavam o mundo ocidental com a sua ideologia, enquanto que a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) dominava a parte oriental com a ideologia socialista. Essas situações de domínio tinham uma forte intervenção do Estado na economia, concentrando o poder político e econômico nas mãos de uma minoria, enquanto que a maioria ficava a serviço destes grupos.

Conforme Vesentini (2005), os anos 80 e o início dos anos 90 foram marcados por profundas convulsões sociais que acabaram levando à queda das ditaduras militares na América Latina, o fim do domínio dicotômico entre EUA e URSS. Simultaneamente ocorria um extraordinário avanço das telecomunicações, o que, aliás, pode ter sido um dos principais fatores a desencadear esse processo de profundas alterações em todo globo terrestre. O poder passou da força militar e do

capital para o conhecimento e domínio tecnológico, e, em conseqüência, um novo modelo de desenvolvimento sócio-econômico surgiu no qual as Micro e Pequenas Empresas assumiram um papel importante.

Segundo o mesmo autor, concomitantemente com a redução do papel do Estado forte e centralizador, a sociedade começou a se organizar de forma a atender a suas necessidades mais imediatas e automaticamente foram surgindo empreendedores que viam, na localidade e na região, oportunidades de terem seus próprios negócios, surgindo as empresas de pequeno e médio porte, inicialmente apenas voltadas ao mercado local e regional, mas que logo viram também, no mercado externo, uma boa forma de expansão e consolidação. Embora o mercado local ainda concentre, em muitos casos, seus mais significativos investimentos e interesses.

Essas mesmas Micro e Pequenas Empresas vêm conseguindo um relativo sucesso em virtude do seu dinamismo e do impacto causado na geração de riquezas e postos de trabalho. Essa geração de riquezas estimulou um crescimento muito grande tanto a nível local quanto regional. Pelo quadro que segue são perceptíveis as estratégias que agilizam essa dinâmica.¹

Quadro 1 - As tarefas estratégicas da inovação na pequena e grande empresa

TAREFAS ESTRATÉGICAS	GRANDE EMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Integrar a tecnologia com produção e marketing	- Desenho organizacional. - O processo organizacional do conhecimento flui através das fronteiras	- Responsabilidade do Gerente Sênior
Monitorar e assimilar novos conhecimentos	- Planos e Desenvolvimentos próprios e redes externas	- Periódicos técnicos e comerciais - Treinamento e serviço de assessoria - Consultores - Fornecedores e clientes
Avaliar os benefícios do aprendizado resultante de investimentos em tecnologia	- Julgamento baseado em procedimentos e critérios formais	- Julgamento baseado nas qualificações e experiência do gerente sênior
Unir o estilo estratégico com as oportunidades Tecnológicas	- Desenho organizacional.	- Qualificação dos gerentes e equipe

Fonte: Tidd & Bessant & Pavitt *apud* Dacorso (2000)

¹ LIMA, CAPACLE & SARCINELLI, 2007, p. 04.

Ao analisarmos o quadro anterior constata-se que há acentuadas diferenças nas estratégias adotadas por cada empresa no que se refere à inovação tecnológica. Nas grandes empresas, as estratégias organizacionais estão baseadas em processos mais profissionais enquanto que nas pequenas empresas as decisões estão mais centradas no gestor, que decide muito mais pela intuição e conhecimento pessoal.

Chama também a atenção a forma como estes dois tipos de empresa avaliam seus investimentos tecnológicos. Nas grandes empresas, o julgamento se dá com base em procedimentos e critérios formais, enquanto isso, nas pequenas empresas ele se dá apenas com base na qualificação e experiência do gestor maior.

É comum vermos, hoje em dia, movimentações políticas e científicas no intuito de promover a geração de Micro e Pequenas Empresas e o estímulo de crescimento das que já existem, o que, inclusive, tem sido objeto de pesquisas e discussões nas mais diversas áreas do conhecimento (Vesentini, 2005) .

Esta realidade é tão presente no Brasil que segundo a RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, obtida no Ministério do Trabalho, 98% do número de estabelecimentos comerciais e industriais de São Paulo, em 2006 eram Micro e Pequenas Empresas. Com base em dados obtidos do Sebrae estas empresas são responsáveis por 53% dos empregos brasileiros com carteira assinada, responsáveis pelo faturamento de 28% de tudo o que é arrecadado, além disso, elas detêm 20% do PIB Nacional. Entretanto, sua participação no conjunto das exportações do Brasil, é de apenas 2,7% do total, evidenciando a sua importância estratégica para o mercado interno. ²

Nota-se aí que o modelo de Micro e Pequenas Empresas veio para ficar, gerando uma empregabilidade muito grande da população brasileira, produzindo essencialmente para o mercado interno, enquanto que as empresas tradicionais e de grande porte estão mais voltadas para o mercado externo, no qual sofrem uma concorrência cada vez maior e mais abrangente, oriundas dos mais variados pontos

² Disponível em: <Http://mpesbrasil.sp.sebrae.com.br/>, acessado em 23 de julho de 2006

do globo.

Não se sabe exatamente em que momento este modelo de Micro e Pequenas Empresa iniciou a sua arrancada para o sucesso, mas foi nos EUA que as Universidades perceberam a necessidade de haver um acompanhamento sistemático através da criação de ambientes em que essas empresas pudessem ter sua origem de forma mais segura e acompanhada por profissionais qualificados. Surgiram as Incubadoras de Empresas. Mais tarde também, no Brasil, elas foram surgindo e estimulando consideravelmente os empreendedores a se lançarem como novos empresários, com um índice de sucesso bem superior daquelas que iniciam seu empreendimento independente deste acompanhamento. Aqui se situa o objeto do nosso estudo.

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (www.anprotec.org.br), encontramos definições de Incubadoras, das quais destacamos duas:³

a Incubadora é um espaço físico especialmente configurado para que empreendedores ou empresas constituídas possam, durante um prazo determinado e através de um atendimento integral e diferenciado: transformar idéias em produtos, processos ou serviços, que resultem em empreendimentos competitivos; desenvolver idéias em produtos, processos ou serviços, que resultem em empreendimentos competitivos, atualizar o seu empreendimentos, através da aplicação de conhecimentos tecnológicos.

Incubadoras de Empresas são mecanismos que estimulam a criação e o desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas Industriais e de Prestação de Serviços, de base tecnológica e de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilitam e agilizam o processo de inovação tecnológica nas Micro e Pequenas Empresas.

Segundo HANEFELD (2004), como podemos notar mais adiante, as primeiras Incubadoras de Empresas surgidas nos EUA tiveram sua origem na região do Vale do Silício na Califórnia, na década de 50, mas o movimento ganhou destaque a partir de meados dos anos 80. Hoje existem cerca de 3.500 incubadoras no mundo: 1.100 nos EUA e Europa, 700 na Ásia e o restante na América do Sul e

³ Disponível em: www.anprotec.org.br. Acessado em 24 de julho de 2006

África.

No Brasil, oficialmente o processo de incubação começou em 1984, embora muitos estudiosos do assunto afirmem que tenha havido experiências de incubadoras já bem antes desta data, ocasião em que o CNPq apoiou a criação de seis fundações tecnológicas, nos municípios de Campina Grande (PB), Florianópolis (SC), Manaus (AM), Santa Maria (RS), São Carlos (SP) e Petrópolis (RJ). Em 2003, havia 207 incubadoras em operação no país: 71 em fase de implantação e 17 em projetos, destas 207 incubadoras, 96 se localizavam na região sul, 71 no sudeste, 24 no nordeste, 8 no Centro-Oeste e 8 no Norte.

Em julho de 2006, o Brasil contava com 297 incubadoras de empresas em operação, conforme dados do estudo "Panorama das Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos do Brasil", realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)⁴. Esse número representava crescimento de 5% em relação ao levantamento realizado em 2004, quando o País tinha 283 incubadoras em operação. A pesquisa revelou que naquele momento haviam 2.327 empresas incubadas e 1.613 empresas associadas - que utilizam a infra-estrutura e serviços de incubadoras, mas sem ocupar espaço físico.

O levantamento identificou a existência de 1.678 empresas graduadas - que já passaram pelas incubadoras e hoje atuam no mercado por iniciativa própria. Esses três segmentos - empresas incubadas, associadas e graduadas - respondem por 28.449 empregos. As empresas incubadas tiveram faturamento de R\$ 320 milhões, o mesmo valor de 2004. Já as empresas graduadas apresentaram receita de R\$ 1,5 bilhão, contra R\$ 1,2 bilhão apurado no levantamento anterior.

Em 2003, 52% das incubadoras instaladas no Brasil, eram do tipo tecnológico, 25% tradicionais, 20% mistas e 3% não se enquadravam em nenhuma delas.

Atualmente as regiões do Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo também estão

⁴ Disponível em: www.anprotec.org.br. Acessado em 24 de julho de 2006

contempladas com duas Incubadoras de Empresas, uma em Lajeado e outra em Santa Cruz do Sul.

A de Lajeado surgiu em 2004 e tem atualmente cinco empresas incubadas, atuando principalmente no ramo da informática. Nota-se ali um ambiente com uma preocupação muito grande com a qualidade das empresas lançadas ao mercado. É visível também, que algumas coisas devem ser feitas ainda para não se criar uma dependência grande demais das Incubadas em relação à Incubadora.

A Incubadora de Santa Cruz do Sul surgiu em agosto de 2005. Ela tem seis empresas incubadas na sede, duas em Vera Cruz, atualmente planejam iniciar um projeto de Incubadora em Venâncio Aires, com quatro empresas. Assim como a de Lajeado esta incubadora também tem uma trajetória recente para se tirar conclusões definitivas quanto ao seu funcionamento.

O importante da incubação de empresas é que durante esse processo os projetos sejam ajustados e apoiados por profissionais da área para que as idéias se transformem em produtos e serviços comercializáveis. Os administradores dessas empresas acabam tomando conhecimento de técnicas administrativas e de ações empreendedoras mais focadas para o mercado, o que sendo bem direcionado, pode ser decisivo para o sucesso do empreendimento. Além disso, esses projetos sofrem modificações e ajustes relacionados a *marketing* e negócios.

O período de incubação é o momento em que os mentores dos projetos fazem adaptações e ajustes tanto no projeto tecnológico como também buscam adequar os produtos para atender às necessidades do mercado e tenham viabilidade econômica, sempre contando com o apoio e a presença de profissionais da Universidade à qual estão vinculados. De fato poderíamos dizer que no processo de Incubação de Empresas há uma verdadeira transferência do conhecimento das Universidades para o setor empresarial, servindo as incubadoras também de laboratórios das teorias desenvolvidas nas próprias instituições de ensino, o que contribui para o desenvolvimento sustentável da região em que ambas estão inseridas.

Dessa forma o programa de incubação apóia a consolidação dos projetos, ainda em formação, e sua inserção no mercado consumidor nacional e internacional, levando-os a um crescimento pautado na relação de troca de conhecimentos por práticas que vem acontecendo na realidade mercadológica. Há um estímulo para o surgimento de novas idéias e de novos projetos dentro das salas de aula das Universidades envolvidas no projeto, e, como não poderia deixar de ser, tornando-se mais um fator de desenvolvimento regional proporcionado pela instalação do ensino superior na região.

Percebe-se muito bem que o arranjo organizacional do programa de incubação conta com uma ampla participação e cooperação de muitos atores heterogêneos, envolvendo pesquisadores, agências financiadoras, governo federal, estadual e municipal, empresas e consumidores. Todos os envolvidos geralmente são detentores de informações e conhecimentos relevantes para o sucesso do empreendimento.

As universidades conseguem, dessa forma, cumprir de fato o seu papel, pois, estando inseridas numa sociedade que as abriga e acolhe, cabendo-lhes questionar e contribuir para que a mesma tenha um crescimento harmonioso e equilibrado. Diante do avanço do processo de globalização da economia, vivenciado nos últimos anos, evidenciou-se a necessidade de haver uma interação cada vez maior de todas as forças locais para internamente iniciar movimentos de estímulo ao empreendedorismo e à participação mais decisiva na equação dos problemas que acompanham a invasão de produtos e serviços importados a preços altamente competitivos e de boa qualidade.

Em regiões onde não há esse apoio técnico oriundo das Incubadoras de Empresas, o surgimento de novos empreendimentos geralmente se dá de uma forma bem mais fragilizada, podendo facilitar que empresas de maior porte, utilizando de técnicas administrativas mais sofisticadas, acabem concorrendo de forma desigual, obrigando as novas empresas a encerrarem suas atividades antes mesmo de completarem um ou dois anos de existência. Pode-se então imaginar a expectativa do crescimento local, já que a perspectiva de toda uma localidade acabou sendo abalada, além da família que havia criado todo um anseio

positivo em torno desse novo sonho que acaba de ruir, levando todos os membros do grupo a sofrerem as conseqüências dessa experiência.

Fica, ainda, a questão da quantidade de dinheiro investida no projeto que não deu certo. E, para piorar, em regra, nenhum empreendimento fecha suas portas sem deixar para trás um lastro de dívidas, muitas vezes impagáveis.

Dessa forma, todas as iniciativas criadas para acompanhar e orientar esses novos empreendimentos devem ser bem vindas e aplaudidas, razão pela qual tiveram uma proliferação tão grande nos últimos anos. Ao longo do trabalho, podemos perceber que a contribuição das Incubadoras de Empresas vem apresentando nesse sentido, nos municípios onde elas já estão instaladas, uma significativa contribuição para o crescimento local endógeno.

Como já foi mencionado anteriormente, diante de uma realidade significativa para o desenvolvimento local e regional e, preocupado com a situação local, vislumbrou-se um tema que merecia um estudo mais aprofundado que poderia dar sustentação à utilização de algumas de suas práticas e metodologias em cursos técnicos profissionalizantes nas unidades de ensino envolvidas nessa área de formação.

Definido o objetivo do estudo, foi preciso buscar, na literatura, o embasamento teórico para o desenvolvimento de um ponto de vista a ser analisado com maior profundidade. Era preciso conhecer de perto o funcionamento dessas Incubadoras de Empresas. Por isso, a entrevista com os dirigentes também foi uma das soluções encontradas. Assim, no dia 24 de setembro de 2006 foi realizada a entrevista na Itunisc, Incubadora de Empresas da Universidade de Santa Cruz do Sul, e no dia 24 de outubro de 2006, na Inovates, Incubadora de Empresas do Centro Universitário do Vale do Taquari, de Lajeado.

Em um segundo momento, foram entrevistadas todas as empresas incubadas pela sede da Incubadora de Santa Cruz do Sul, num total de seis, e todas que tiveram apoio da Incubadora de Lajeado, num total de cinco.

A primeira constatação é que praticamente todas as empresas incubadas são da área de Informática. Para se estabelecer uma análise comparativa, foram entrevistadas empresas desta área de atuação que tiveram sua origem sem o apoio de Incubadoras, três empresas de Santa Cruz do Sul, duas de Lajeado e de Teutônia. Reunindo esse material, procedeu-se à análise para verificar o grau de influência que a Incubadora tem para o desenvolvimento de novas empresas.

Quando falamos em desenvolvimento regional não podemos esquecer de refletir sobre todo conjunto de fatores que influenciam direta e indiretamente nessa conjuntura. Alguns desses fatores estão mais diretamente ligados ao local, enquanto que outros têm uma abrangência mais ampla, relacionando-se mais com a política global do momento.

A seguir visualizamos o quadro que mostra a forma como as empresas incubadas atualmente conheceram a Incubadora e qual a principal atividade a que se dedicam:

<i>Empresas da Inovates</i>	<i>Forma de como conheceu a incubadora</i>	<i>Atividade principal da Empresa</i>
Visioi	Eu trabalhava na Incubadora da Unisinos - Unitec	A gente desenvolve ferramentas para a internet, softwares e aplicações para a internet, website, sites de compras.
Tecnomania	No curso de engenharia da Computação da Univates	Nós trabalhamos com instrumentos de jogos para celulares.
ONG – Vida Amiga	Em conversa com uma colega que estudava na Univates	É a articulação, desenvolvimneto e difusão de tecnologias sociais.
Agora tv	Foi através de uma reportagem em um jornal	A gente faz a produção de vídeos e filmagens
Coapex	Por ser acadêmico da Univates	Intermediar negócios internacionais tanto para a compra quanto para a venda.
<i>Empresas da Itunisc</i>		
Agência Web Ltda	Por indicação de um prof. da Unisc que conhecia meu projeto.	Desenvolvimento de soluções para internet (sites, intranet, extranet, e-commerce...
Sigma	Conheci trabalhando na Unisc	TI aplicado a agronegócio
Supernova Playware	Através de um professor do meu curso de Ciência da Computação	Desenvolvimento de jogos eletrônicos
Tusset, Kolhe & Mann Ltda	Vencemos um edital Finep/Sebrae em parceria com duas empresas incubadas e aí incubamos também	Prestação de serviços em análise e desenvolvimento de Sistemas
Sigma Rastreabilidade e Sistemas Agropecuários Ltda	Particpei da criação da Itunisc e por isso me candidatei	Administração Comercial
Idealogic Software	Não respondeu	Programação

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A complexidade de estudo do desenvolvimento econômico, político e social de uma região é bem abrangente, por isso precisa-se estabelecer qual o nível de desenvolvimento que quer considerar como sendo o ideal, o tipo de envolvimento daquela comunidade e principalmente o quanto as pessoas envolvidas usufruem dos benefícios desse desenvolvimento.

Por isso, como ponto de partida, para estabelecer qualquer tipo de conceito dentro da concepção de Desenvolvimento Regional, deve ficar claro que todo e qualquer desenvolvimento econômico, político, social ou cultural obrigatoriamente precisa atingir a população local e regional, envolvida nesse processo como um todo. Daí surgem os conceitos de economia local, desenvolvimento endógeno e claro, as Incubadoras de empresas como referenciais para desenvolver o assunto.

Em ALMEIDA e RIGOLIN (2004) vemos que do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico. Processo esse que implica numa contínua ampliação da capacidade de agregar valor à produção e serviços, bem como da capacidade de absorção pela região desse valor agregado, cujo desdobramento se dá também pela retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local ou regional.

Ainda, segundo estes autores, se analisado pelo ponto de vista do espaço físico, o conceito de desenvolvimento endógeno também pode ser entendido como

um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção extraída da natureza local e sobre o espaço desta. Esse processo também tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local ou regional, em um modelo de desenvolvimento regional definido. No âmbito político o aspecto novo do processo, é o paradigma de desenvolvimento regional endógeno, que está no fato de que a definição do referido modelo de desenvolvimento passa a ser estruturado a partir dos próprios atores locais, e não mais pelo planejamento centralizado, tendo como característica marcante a ampliação da base de decisões autônomas por parte dos atores locais.

O desenvolvimento endógeno comporta-se desta forma como um elo de ligação entre todos os setores econômicos e políticos do local, principalmente, porque busca encontrar, no local, o fator estimulador e gerador do bem-estar. De acordo com Paiva (2006):

definimos o desenvolvimento endógeno como o processo de ampliação do bem-estar da população de um determinado território que se estrutura e se sustenta na melhoria do padrão de utilização dos recursos controlados (via propriedade e/ou posse) pelos habitantes do mesmo (PAIVA, 2006, p. 02).

Percebe-se claramente que o desenvolvimento endógeno não se dá por um acaso e de forma espontânea, ele necessita de fatores que lhe dêem condições de iniciarem a sua trajetória. Por isso, o projeto sobre a importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento regional poderá vir a ser importante nesse estímulo inicial, levando as pessoas dos mais diversos setores a acreditarem na possibilidade de, através da aposta e orientação adequada em seus projetos, conseguirem desenvolver a economia local, desencadeando um novo processo de desenvolvimento, além das próprias fronteiras locais.

Ao analisarmos o desenvolvimento de uma região, sob este prisma, percebemos claramente que ele somente se dá com base no envolvimento dos mais diversos setores da economia e da sociedade. Como já foi mencionado, é importante que ele se dê a partir da evolução da sociedade local, com base na melhoria dessa realidade. Desta forma, ocorrerá um envolvimento bem maior de todos os elementos que compõem uma região. Além de criar uma credibilidade

maior na possibilidade do resultado positivo do projeto. Uma das maiores dificuldades que se percebe atualmente entre os pequenos empreendedores é exatamente esse incentivo e apoio maior de orientadores com formação específica, já que por parte dos órgãos oficiais da esfera estadual e federal não se tem notado um apoio maior neste sentido.

Dentro deste processo de estímulo ao crescimento econômico local e ampliação do espírito empreendedor da população não podemos deixar de nos referir à importância das Incubadoras de Empresas.

Segundo Lahorgue e Hanefeld (2004), as incubadoras de base tecnológica são instrumentos de fortalecimento dos sistemas de inovação localizados, ao favorecer a emergência de novos negócios a partir do estoque de conhecimento, de capacidade empreendedora e de capacidade institucional de apoio a pequenas e médias empresas.

As incubadoras de empresas aparecem, geralmente, ligadas a uma Universidade ou centro de pesquisa, dentro de um esforço de transferência de tecnologia para a sociedade, apoiado por políticas governamentais e de outras organizações, como agências de desenvolvimento ou serviços de apoio às pequenas e médias empresas. Já Santos (2005) afirma que

a incubadora é o local apropriado para que o processo de gestação de empresas ocorra, dada a sua proximidade física com a instituição de pesquisa e a possibilidade dos novos empresários partilharem e usufruírem da infra-estrutura científica e tecnológica nelas existentes. As empresas de alta tecnologia em fase nascente não podem adquirir os equipamentos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico necessárias para transformar o protótipo em condições de produção industrial . (p. 116)

Com base nessa afirmação, fica claro que o papel das incubadoras dentro do conceito planejado é servir, por um período, de maternidade para empresas. Em outras palavras, é o centro de efetivação do processo de transferência de conhecimento, por meio de profissionais que participam do processo de criação de uma empresa, a partir dos resultados e de conhecimentos adquiridos anteriormente.

Para o Sebrae uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a

criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor. A incubadora também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas⁵.

Em geral, as incubadoras dispõem de um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas e oferece uma série de serviços, tais como cursos de capacitação gerencial, assessorias, consultorias, orientações na elaboração de projetos a instituições de fomento, serviços administrativos, acesso a informações, etc.

Em virtude de seus produtos estarem sendo desenvolvidos ou tentando ingressar no mercado, qualquer novo empreendimento enfrenta, em seus primeiros anos de existência, elevados custos fixos. Isso gera a necessidade de estruturas ou programas que, além de reduzir esses custos, também ofereçam infra-estrutura e assessoramento que aumentem suas chances de sobrevivência.

As incubadoras constituem-se, assim, em estruturas fundamentais para a geração, o desenvolvimento e a consolidação dessas empresas, desde as industriais, às prestadoras de serviços e de base tecnológica, auxiliando na formação complementar do empreendedor, no que toca a aspectos técnico-gerenciais.

Para HANEFELD (2004,) as incubadoras são ambientes projetados para criar e fortalecer microempresas. Para cumprir tal missão, elas reúnem quatro ingredientes indissociáveis: instalações, infra-estrutura, recursos humanos e serviços. Segundo ele, as incubadoras se dividem em três tipos:

- *Incubadoras de base tecnológica* – organização que abriga empresas cujos produtos, ou serviços resultam de pesquisa científica, para a qual a tecnologia representa alto valor agregado, contemplando exclusivamente empreendimentos

⁵ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/incubadoradeempresas.asp> – acessado em 07 de setembro de 2006.

oriundos de pesquisa científica.

- *Incubadoras de empresas de setores tradicionais* – organização que abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio do incremento em seu nível tecnológico.

- *Incubadoras mistas* – Organização que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e de setores tradicionais.

Ao trabalharmos com Incubadoras de Empresas de Setores Tradicionais, devemos ter em mente que geralmente esse tipo de incubadora é a que tem mais dificuldades para receber ajuda financeira de órgãos governamentais e privados, além de outras especificidades que devem ser muito bem observados para se obter sucesso com o projeto.

Segundo Vedovello e Figueiredo (2004), as incubadoras tecnológicas tradicionais necessitam, por várias razões, de apoio financeiro e logístico, mais adequados, afetando, conseqüentemente, o apoio que possa ser dado às empresas incubadas. As empresas incubadas, por sua vez, também, devido às suas limitações financeiras, acabam sendo “obrigadas” a se voltarem para o mercado em busca de receitas que garantam a sua sobrevivência. Em outras palavras, essas pequenas empresas se tornam cativas de um nicho específico de mercado, cuja demanda é, geralmente, de curto prazo. Esse comportamento pode, eventualmente, tornar tais empresas incapazes de reverter essa tendência. Ao longo do tempo, elas podem distanciar-se, cada vez mais, de seu foco de negócios inicial. Ou seja, a empresa se torna incapaz de criar um *portfólio* de produtos/processos ou serviços com o qual ela possa atuar de maneira pró-ativa em relação ao mercado.

O grande objetivo da incubadora é o de estimular a criação e o fortalecimento de empresas, oferecendo ambiente apropriado e dotando-as de maior capacitação técnica e gerencial. Além disso, ela ainda tem as funções de: oferecer infra-estrutura física; apoio técnico e gerencial às empresas incubadas; acelerar a consolidação das mesmas; fortalecer a capacitação empreendedora; desenvolver ações

associativas e compartilhadas; reduzir os custos; buscar novos apoios e parcerias para as empresas e divulgar as empresas, incrementando consideravelmente o desenvolvimento endógeno da região.

Como vemos, o desenvolvimento sustentável centra sua atenção na relação econômica, social, ambiental e cultural do homem com a natureza, preconizando a utilização racional do conhecimento e dos estoques de recursos naturais. Como isso, não vem ocorrendo na maioria dos casos, a principal preocupação de grande parte dos estudiosos em questões ambientais está voltada às gerações futuras e à necessidade de políticas que preconizem um desenvolvimento harmonioso e, prioritariamente, sustentável nos períodos posteriores.

Neste contexto, Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), afirmam que

a gestão de negócios com preocupação ambiental deslocou-se uma vez mais, deixando de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se também uma função de administração. Contemplada na estrutura organizacional e interferindo no planejamento estratégico, passou a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão dos cenários alternativos e a conseqüente análise de sua evolução, gerando políticas, metas e planos de ação de seus executivos com o compromisso empresarial de responsabilidade na proteção do meio ambiente, em prol das gerações futuras (p.39).

Em Almeida e Rigolin (2004) também se encontra que na teoria do desenvolvimento interno, uma grande atenção com a questão regional, no sentido da apresentação de contribuições para a problemática das desigualdades sociais e regionais e a apresentação de melhores instrumentos de políticas para sua correção. Essa preocupação com o desenvolvimento interno tem suas origens na década de 1970, quando as propostas de desenvolvimento da base para o topo emergiam com maior notoriedade. Desde então, essa corrente evoluiu com a colaboração de novos enfoques ao problema do crescimento desequilibrado.

Na década de 1990, a principal questão do modelo de desenvolvimento endógeno se concentrou em tentar entender por que o nível de crescimento variava entre as diversas regiões e nações, mesmo elas dispondo das mesmas condições na busca de fatores produtivos, como capital financeiro, mão-de-obra e/ou

tecnologia. A solução seria procurar, entre os fatores locais, aqueles que de fato determinariam esse desenvolvimento. Percebeu-se que o fator propulsor dessa desigualdade estava no envolvimento de toda comunidade processo de desenvolvimento, sem grandes desigualdades sociais internas.

Antes desta constatação, acreditava-se que o desenvolvimento se daria basicamente a partir da evolução do setor primário. Evidentemente não foi pretensão contestar esse pensamento, mas é preciso reforçar que ele acontece de forma mais completa quando segue uma seqüência. O setor primário tem sua importância desde que sua produção tenha uma rentabilidade maior, através da agregação de mais valor a esse produto, e isso graças ao desenvolvimento do setor industrial e comercial. Amaral Filho (1996) afirma que:

do ponto de vista espacial ou regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido. Entretanto o aspecto novo do processo que trás à luz um novo paradigma de desenvolvimento regional endógeno, está no fato de que a definição do referido modelo de desenvolvimento passa a ser estruturada a partir dos próprios atores locais, e não mais pelo planejamento centralizado; essa estruturação realizada por meio de um processo já definido por Boisier (1988) como organizacional social regional, e que tem como característica marcante a ampliação da base de decisões autônomas por parte dos atores locais. (p.38)

Nesta mesma visão, esse desenvolvimento se daria nos países por meio da introdução do capitalismo moderno e teria, na organização estatal, o personagem mais importante. O Estado como agente empreendedor, coordenador, e financiador das novas atividades econômicas levaria os empreendedores natos do local a investirem seus próprios recursos em atividades que impulsionariam um desenvolvimento totalmente regionalizado e endógeno.

Sendo assim, não há um setor que deva receber mais atenção do que outro. O que o Estado deve é estimular as atividades para as quais a sociedade local está mais propensa a desenvolver, independente do mercado regional, pois o globo como

um todo, tem mercado para praticamente tudo o que se produz.

Para VESENTINI (2005), a modernização da América Latina, inclusive o Brasil, tem, na ação estatal, o seu maior modelo de referência. Pois, segundo este pensamento, o problema do Brasil não é o atraso econômico, mas sim a injustiça social, tanto no aspecto social quanto no regional. As condições criadas pela crise mundial de 1929 e as políticas de adaptação imprimidas pelos Estados desse continente é que permitiram essa industrialização, através do processo de substituição das importações, que nada mais era do que uma forma de estimular a produção interna e proteger as empresas no território nacional contra a concorrência das empresas de fora, no mercado interno.

Segundo VESENTINI (2005), desde alguns anos, estaria havendo uma abertura de possibilidades para que regiões e locais fora dos grandes eixos de aglomeração econômica pudessem iniciar seus processos de desenvolvimento. Associados a essa linha estão aqueles autores que defendem políticas de implantação de distritos industriais, os quais têm, como maior fonte de inspiração, os surgidos em determinadas regiões da Itália. Por um outro ângulo, estão os autores que, preocupados com o declínio de várias regiões tradicionalmente industriais, passaram a defender iniciativas de reestruturação ou de estruturação regional baseada na alta tecnologia, o que a França está fazendo através da política de “descentralização da economia”, programa que incentiva a instalação de empresas pelo interior do país e não tanto em torno de Paris e Lyon, principalmente. Identificados com essa visão estão os partidários dos tecnopólos. É importante observar que ambas as visões, dos distritualistas e dos tecnopolistas, se enquadram no modelo de desenvolvimento proposto até aqui.

Fica, assim, mais evidente ainda, que o desenvolvimento regional não se dá por inteiro se apenas estimular um ou outro setor, mas quando todos crescem e se desenvolvem de forma integrada, onde um interage com o outro, proporcionando uma melhoria da qualidade de vida de todos os membros e setores daquela região.

Segundo CHIAVENATO (2005), Mesmo com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, existe ainda um grande debate entre os protagonistas do

empreendedorismo. Uns acreditam que a melhor forma de uma sociedade se desenvolver está na evolução natural e espontânea para promover o desenvolvimento, enquanto outros acreditam na necessidade de uma proteção e intervenção maior do Estado como agente impulsionador, motivador e principalmente, financiador desse desenvolvimento. O consenso está no princípio de que toda ação deve ser planejada e implantada de forma precisa e muito bem estruturada, desde as primeiras fases do planejamento, para que se crie um ambiente de credibilidade na região, em relação ao próprio projeto proposto. Desta forma, as aventuras que muitas vezes presenciamos, com a criação de novos empreendimentos sem nenhum planejamento prévio está completamente fora dos padrões imaginados nos dias atuais.

Mais do que isso, o aspecto novo trazido pelas novas abordagens na Economia Regional está na recuperação vigorosa das nações intermediárias na trajetória do desenvolvimento econômico através do incentivo ao desenvolvimento das potencialidades locais, por intermédio do estímulo do espírito empreendedor da população.

Partindo dessas colocações para a realidade em que vivemos e conhecendo a região dos vales do Taquari e Pardo, percebe-se claramente que há um bom desenvolvimento no setor primário, no qual são utilizadas tecnologias típicas de países do Primeiro Mundo, sendo comum perceber essas adaptações de tecnologia para a realidade econômica e condições climáticas locais. Mas fica fácil perceber, também, que o setor secundário, por outro lado, depende demasiadamente do mercado externo, e que, por inúmeras ocasiões, foi extremamente abalado em função de questões externas, portanto, alheias aos interesses da região e do próprio país.

É importante, então, que se tenha em mente a necessidade de criarmos mecanismos que acompanhem o surgimento de uma empresa desde a sua origem até os primeiros anos de existência. E são nesse acompanhamento que se inserem as Incubadoras de Empresas, como apoios decisivos na participação do desenvolvimento da região, pois é, como vimos a partir das empresas locais, que o desenvolvimento adquire o impulso para se projetar numa dimensão que envolva o

todo da localidade em que está inserido, reforçando a tese de que o desenvolvimento sustentável se dá a partir da evolução da sociedade local.

Para que a empresa se desenvolva com sucesso, também é importante observar o seu planejamento desde o início, o que é defendido por Marcondes e Bernardes (2004):

a criação de uma empresa tem que ser planejada desde o início, levando-se em conta as vendas previstas em função da oportunidade percebida, bem como as despesas necessárias, tanto as destinadas a custear o estabelecimento quanto para a fabricação de bens ou prestação de serviços (p. 22).

É comum que o desenvolvimento de uma localidade estimule o surgimento de um desenvolvimento endógeno maior de uma região inteira, principalmente com base no surgimento de empresas de pequeno e médio porte, de origem familiar, que aproveitam os recursos da própria região para beneficiarem. É ainda percebida nesse tipo de desenvolvimento uma fidelidade maior da empresa com o local onde ela está instalada, pelo fato do proprietário ou proprietários também residirem ali, e sem dependência maior com regiões externas, como é o caso de filiais de empresas, geralmente multinacionais. Basta observarmos os patrocínios de eventos onde geralmente as empresas locais patrocinam eventos e equipes de menor porte, oriundas da própria localidade sede da empresa, enquanto que as de maior porte patrocinam os eventos e equipes de maior porte. Muitas vezes sem vínculo local, e que representam uma garantia maior de vitória, pois o fato de a marca ser de fora gera uma necessidade muito maior de divulgá-la. Enquanto que a empresa familiar, original da localidade, geralmente, associa a marca a fatos ou sobrenomes da família, já conhecida pelos moradores.

Para Oliveira (1999), a empresa de origem familiar, que surge neste contexto de crescimento e desenvolvimento regional tem fundamental importância no papel na economia local. Além disso, geralmente é decisiva para impulsionar o surgimento de novos empreendedores, que com o exemplo dos conhecidos e o apoio de uma Incubadora de Empresas pode ter um futuro bem promissor, já que não basta ser apenas empreendedor, é preciso ter apoio e incentivo.

Além disso, ao serem produzidas, as mercadorias são vendidas e o

empreendedor terá o retorno do valor inicialmente investido, acrescido do lucro. Novamente o investimento é refeito e o ciclo se repete de modo ininterrupto. Além do mais, ao crescer a própria empresa vai absorvendo produtos que geralmente são produzidas por outras empresas locais, sem falar da mão-de-obra que vinha sendo absorvida, ao longo do processo. Nesses contextos locais, possuir e controlar as máquinas traz ao detentor desse domínio um poder sobre os que não as possuem. Esse controle pode alcançar um maior porte, podendo modificar até mesmo a definição da política econômica da região.

De maneira geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, quando se considera o total de empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 2004, p. 22).

Em Oliveira (1999), encontramos a definição referente a empresa familiar:

em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que sejam uma empresa familiar. (p.18)

Ainda de acordo com Oliveira (1999), é importante ressaltar que não é muito simples a formação de uma empresa familiar de sucesso, sendo necessário o assessoramento de especialistas que possam estruturar o processo e treinar as pessoas envolvidas. Assim, a própria Incubadora deverá estar sempre em busca de novos conhecimentos e novas tendências de mercado, além de contar com profissionais altamente qualificados.

Depois de criada a empresa, também é necessário se ter o cuidado para repassar os resultados entre os membros mais diretamente envolvidos na administração da mesma, a fim de estimulá-los a participarem mais ativamente de todo o processo. Geralmente isso não ocorre; ou porque os próprios envolvidos não

têm conhecimento necessário para absorverem tais resultados ou porque o gerente maior da empresa não vê essa necessidade, daí a importância do bom trabalho da Incubadora de Empresas nesse assessoramento. É claro que a intervenção deve ser feita com um cuidado muito especial para não entrar em choque com a empresa assistida. Além disso,

o consultor deve atuar de acordo com os princípios básicos da técnica do desenvolvimento organizacional, que corresponde a um processo de mudanças planejada com a finalidade de mudar crenças, atitudes e valores da empresa familiar, visando a melhor adaptação aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes do ritmo vertiginoso das mudanças do ambiente empresarial. (OLIVEIRA, 1999, p. 100)

Uma das maneiras mais interessantes de consolidar a organização da empresa familiar com abordagem estratégica é fazê-lo por meio de alianças estratégicas, com outras empresas para solucionar suas necessidades mútuas, bem como compartilhar os riscos para alcançar um conjunto de objetivos comuns. Nesse contexto, uma empresa familiar pode ter acesso a muito mais recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos do que em algum momento possuiria isoladamente ou teria condições de adquirir. As alianças estratégicas pressupõem contratos formais entre as partes e podem ser representados por diferentes formas de atuação, onde novamente uma Incubadora de Empresas será de fundamental importância.

Além dessas alianças, Oliveira (1999) sugere a criação de colegiados nas empresas que também requerem assessoramento de especialistas:

Normalmente não é muito simples a formação dos colegiados nas empresas, o que pressupõe o assessoramento de especialistas que possam estruturar o processo e treinar as pessoas envolvidas. Entretanto, mais importante que essa dificuldade comum às diferentes empresas é a necessidade de disseminação dos resultados das reuniões de colegiado, o que pressupõe elevado conhecimento por parte dos envolvidos (ninguém consegue transferir para os outros o que não sabe), bem como adequada interação ao processo (ninguém faz com qualidade o que não quer). (p.151)

Tem-se aí toda uma conjuntura de formas e possibilidades de intervenção positiva no nascimento e crescimento de pequenas empresas, geralmente familiares

e de cunho tipicamente local. Podem estas empresas ter ótimos empreendedores, líderes de grandes proporções, mas todos, na maioria das vezes necessitam de uma orientação, e principalmente de apoio, nas horas em que situações diferentes ao cotidiano vão surgindo. Até empresários já experientes se queixam, muitas vezes, da dificuldade em acompanharem o ritmo de alterações que ocorrem na legislação, imaginemos então um empreendedor que apenas está iniciando no ramo.

Difícilmente um empreendedor iniciante no ramo de negócios tem o conhecimento teórico suficiente para, sozinho, encarar a complexidade de iniciar um empreendimento comercial ou industrial. E, se não bem orientado nessa fase do projeto, acaba acatando opiniões de pessoas próximas, que, na maioria das vezes, têm boa intenção, mas como ele, não têm o conhecimento necessário para tal intervenção, o que poderá ser extremamente prejudicial para o início desse novo empreendimento. E como é do conhecimento da maioria de nós, esses “orientadores” sempre vão existir e facilmente opinam sobre o que não conhecem.

Essa preocupação é partilhada por Marcondes e Bernardes (2004), o que denota a importância dessa questão. Os autores destacam que a construção da cultura da empresa se dá exatamente com base nesta participação coletiva:

ao escolher uma oportunidade a explorar, o empreendedor especifica serviços a prestar ou bens a fabricar, isto é, os meios de concretizar sua função de atender às necessidades de clientes expressos pela tecnologia a empregar. Posto isso, é preciso dar as orientações para a permanente obediência, isto é, a Carta Magna da empresa, que são as normas a serem seguidas. Conforme os tipos de relacionamentos que são mantidos entre participantes da empresa surgem sentimentos diversos. Nasce, assim, a cultura da empresa. (MARCONDES E BERNARDES, 2004, p. 36)

Evidentemente não é a orientação sozinha que fará alguém ser um empreendedor de sucesso. Conforme CHIAVENATO (2005), a habilidade de liderar equipes e empreender algum negócio deve ser natural e inerente ao ser humano, pois, mesmo com todo esse apoio e incentivos, nem todos os pretendentes a terem seu próprio empreendimento têm o mesmo perfil. Há inclusive pessoas que jamais terão facilidade para dirigir uma equipe, ou até mesmo um negócio, mesmo que tenham muita vontade, elas precisam ser orientadas a observarem o funcionamento

de outras empresas para poderem concluir que para elas o melhor é continuar a prestar serviço para as empresas e aplicarem seu dinheiro em atividades menos arriscadas. Essa orientação inicial será de extrema importância, pois ninguém gostaria de saber que não tem perfil de empreendedor depois que seu empreendimento encerrou suas atividades.

Vários estudiosos se dedicaram a dar algum tipo de orientação nesse sentido, até porque cada vez mais há pessoas interessadas em se inteirarem do assunto. Entre eles, destaca-se Chiavenato (2005), que traz uma definição bastante precisa sobre o que vem a ser empreendedorismo, e que poderá servir para descobrirmos se somos empreendedores ou não.

o empreendedor deve ter um objetivo maior em mente. Precisa trabalhar com uma visão de futuro, ou seja, com um quadro mental daquilo que pretende chegar a ser como referência. Isso permite avaliar se cada dia vivido acrescentou algo pra a consecução de seu futuro. Mas a visão de futuro não é algo estático, ela é continuamente revisitada por exercícios permanentes de atualização, adequação aos novos conceitos de vida adquiridos ao longo do tempo, ajustamento aos novos patamares que forem sendo continuamente alcançados. Ela será a bússola para ajudá-lo a saber onde está o que você procura e apontará os passos para ir adiante. A sua maior utilidade é a de viabilizar o seu futuro. Ela é um plano de vida. (CHIAVENATO, 2005, p. 64)

Com base nessa afirmação, podemos extrair três características fundamentais que um empreendedor precisa ter. Primeira, precisa ter propósitos claros e bem definidos; segunda, precisa ser flexível o suficiente para se adaptar ao mercado e terceira, precisa ser persistente para não sucumbir diante dos primeiros obstáculos. Sendo assim, fica claro que, além da habilidade de empreender não ser apenas uma condição nata ou adquirida, ela precisa ainda estar relacionada a um conjunto de elementos que, em harmonia, tornam a pessoa empreendedora ou não.

Como já foi mencionado anteriormente, é nessa conjuntura de orientação e incentivo que uma Incubadora de Empresas pode ter fundamental contribuição. Mas, para que se consiga desenvolver esse papel com maior êxito, é necessário que ela também seja conhecida pela comunidade a fim de que esta, além de ter credibilidade em relação a sua ação, se motive a ir ao seu encontro.

Quanto ao apoio que esse tipo de projeto tem por parte do poder público municipal e da própria imprensa, tem-se uma clara comprovação através da veiculação, em 2006, na imprensa regional, de uma reportagem que se refere à instalação da incubadora tecnológica no Campus da Universidade de Santa Cruz do Sul:⁶

depois de passar várias décadas com a economia voltada para a lavoura de fumo, os municípios da região começam a se articular em busca de uma nova alternativa para o desenvolvimento econômico e social. Um projeto encabeçado pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), em parceria com entidades representativas do meio empresarial e prefeituras, ganha cada vez mais força. Trata-se do Parque Tecnológico Regional (PTR), que já começou a se formar a partir da instalação de incubadoras tecnológicas no campus universitário. Por várias vezes o tema foi debatido na Câmara de Vereadores de Santa Cruz. Nesta segunda-feira ele voltou à pauta. O presidente da Câmara de Comércio, Serviço e Cultura do Vale do Rio Pardo, Antônio Brito Lopes, fez um alerta sobre a necessidade de união de esforços para viabilizar o projeto. “É uma iniciativa que vai permitir a inovação tecnológica e a geração de empregos. Portanto, merece atenção do poder público.”..... O prefeito da Santa Cruz do Sul, José Alberto Wenzel, também concorda com a afirmação. “Precisamos garantir que esse PTR fique em nosso município e estamos fazendo todos os esforços para isso. (GAZETA DO SUL, 2006, p. 07)

Mas não basta que a natureza desses projetos seja apenas do conhecimento da comunidade, é preciso que ela lhe dê seu total apoio. Também é importante que toda a sociedade saiba exatamente da natureza do assunto tratado quando se fala em Incubadoras. Além disso, que também saibam os benefícios do seu apoio para a coletividade porque é a partir daí que surge uma sinergia positiva para a municipalidade apoiar e divulgar tal iniciativa, para atingir plenamente os objetivos propostos no momento da instalação de uma Incubadora de Empresas no município.

Ao se falar na utilização de conhecimento e tecnologia de ponta num empreendimento, volta-se novamente à necessidade do perfil do responsável pela empresa e dos demais colaboradores. Embora se recomende a necessidade de todos estarem envolvidos diretamente com o desejo de ver seu local de trabalho como o lugar ideal para se investir um esforço extra a fim proporcionar um crescimento maior ao todo, tem-se muita dificuldade para que toda a equipe aceite isso de forma natural e como verdadeira.

⁶ Gazeta do Sul, p. 07, de 29/11/2006 – Jornal de Circulação na cidade de Santa Cruz do Sul e região.

Sabemos que qualquer projeto deve ter início com base em objetivos claros sobre o que seu mentor pretende alcançar, pois a economia mundial vive atualmente uma nova revolução tecnológica, a qual se desenvolve em torno de alguns grandes ramos fundamentais a que tanto a empresa familiar quanto a Incubadora devem estar atentas. Primeiramente, tem-se o armazenamento e a transmissão de informações, com a produção, em larga escala, de computadores pessoais e supercomputadores, de serviços e banco de dados informatizados e com novos equipamentos, novas técnicas de telecomunicações por redes a cabo e via satélite, que está em ritmo acelerado de desenvolvimento. Tudo isso também vem acompanhado de novas fontes energéticas, novas técnicas de produção, dinamizadas pela fabricação de circuitos integrados e semicondutores, pelo uso de novos materiais, como as cerâmicas finas e os metais amorfos, e pela automação proporcionada pelos robôs industriais. Por fim, têm-se ainda as aplicações biológicas e médicas de alta tecnologia, exemplificadas pelas sínteses de DNA e fusão de células e pela descoberta de novos produtos em todos os setores da economia, aos quais todos devem estar atentos, mesmo que sua atividade não esteja diretamente ligada a qualquer um desses ramos de produção e/ou prestação de serviços (DRUCKER, 2000).

Reforçando a necessidade da utilização dessa tecnologia que está disponível no mercado mundial, e que precisa ser absorvida pelas nossas empresas, o mesmo autor acrescenta que:

a nova tecnologia é outro fator que fará do pensamento global um requisito para os futuros líderes. Com o uso de novas tecnologias será possível exportar o trabalho de profissionais qualificados para o mundo todo. Programadores de computador na Índia se comunicarão com projetistas na Itália para ajudar a desenvolver produtos que serão fabricados na Indonésia e vendidos no Brasil. A tecnologia pode ajudar a derrubar as barreiras à empresa global que pareciam insuperáveis no passado. Líderes que ficarem presos ao pensamento local e ao microgerenciamento envolvendo sua participação ativa serão fortemente pressionados a competir em um mercado global. Líderes que conseguirem fazer a globalização funcionar em prol de sua organização usufruirão de uma imensa vantagem competitiva. (DRUCKER, 2000, p. 171)

Podemos, ainda, concordando com Chiavenato (2005) e Drucker (2000), afirmar que os líderes com pretensões futuras devem ter uma atenção muito

especial com a diversidade cultural global. São muitas vezes nessas diversidades que são encontrados mercados muito favoráveis compensatórios para regiões que buscam seu lugar no mercado global, principalmente quando nos referimos à empresa familiar, ou demais empresas de pequeno e médio porte. Coisas simples, como cortes diferentes no frango ou na carne bovina, os quais podem abrir um novo mercado que antes não fazia parte do comércio local, regional ou até nacional.

Poder-se-ia dizer então que, a partir da contribuição da incubadora, é possível associar a importância da empresa familiar para o desenvolvimento endógeno, numa profunda ligação com os traços culturais locais, a um trabalho de abertura para o mercado internacional que, muitas vezes, está à espera de um novo produto para consumir.

Nem sempre o acesso a novas tecnologias é capaz de catalisar um salto na direção de novos patamares industriais. Isso vai depender de pesados investimentos em pesquisa científica e tecnológica como passaporte para esse salto, o que geralmente encarece muito certos ramos, tanto da atividade primária quanto industrial, exigindo um cuidadoso planejamento anterior.

Por outro lado, diante do que já foi exposto anteriormente, é importante também levar em conta que não é apenas por meio desses pesados investimentos que novos mercados serão conquistados, porque se enfrentaria uma concorrência direta com os Estados Unidos da América, o Japão e a Europa Ocidental, que já detêm os monopólios desses investimentos e conhecimentos.

Falando mais especificamente do Brasil, podemos constatar que o parque industrial brasileiro abriga uma multiplicidade de ramos, de acordo com a tecnologia empregada e a natureza da região, desde os mais tradicionais até os mais modernos. Percebe-se, também, que as indústrias mais tradicionais se caracterizam pela baixa tecnologia e pelo uso intensivo da mão-de-obra, enquanto as mais modernas se caracterizam pelo intensivo uso da tecnologia e empregam uma quantidade de mão-de-obra relativamente menor de trabalhadores. Dessa forma, basta termos uma visão mais atenta sobre a região para vermos qual o ramo industrial que mais se enquadra na região e incentivar com maior intensidade

este. (VESENTINI 2005)

Sendo assim, podemos concluir que o desenvolvimento de uma região vai ser promissor se na sua origem forem observados esses critérios e se houver o cuidado de se ter um planejamento prévio bem elaborado, além do apoio da Incubadora, com todos os itens a ser analisados e respeitados. O sucesso desse planejamento seria ainda mais significativo se houvesse uma contribuição efetiva do Estado.

Ainda é oportuno ressaltar que objetivos claros determinam critérios e procedimentos corretos, que resultarão em ganhos reais e promissores, e é nessa fase que a sociedade local será de extrema importância para, em conjunto com o mentor do projeto, estabelecer os objetivos a serem atingidos e a medição dos resultados enquanto o processo for sendo desenvolvido.

As incubadoras de empresas aparecem, geralmente, ligadas a centros de pesquisa, dentro de um esforço de transferência de tecnologia para a sociedade, apoiados por políticas governamentais e de outras organizações, ou serviços de apoio às pequenas e médias empresas. Essas observações serão decisivas na hora de incentivarem quem tem o projeto e busca através de um sonho sentir a possibilidade de concretizá-lo. Nesse contexto, Santos (2005) acrescenta que:

a incubadora é o local apropriado para que o processo de gestação de empresas ocorra, dada a sua proximidade física com a instituição de pesquisa e a possibilidade dos novos empresários partilharem e usufruírem da infra-estrutura científica e tecnológica nelas existentes. As empresas de alta tecnologia em fase nascente não podem adquirir os equipamentos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico necessárias para transformar o protótipo em condições de produção industrial.(p. 116)

Se for analisado por esse prisma, reforça-se a importância do incentivo de um maior número de Incubadoras, principalmente as originárias do próprio local onde irão atuar diretamente. Conhecedoras da realidade local, elas conseguirão atingir a população diretamente envolvida e, através de sua credibilidade, fomentarão projetos por muito tempo abandonados e esquecidos a se reabilitarem e, quem sabe, apresentarem bons resultados no futuro.

Para o Sebrae⁷ uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte técnico-gerencial e formação complementar do empreendedor. A incubadora também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas.

Dessa forma, novamente nos deparamos com a realidade de que a ação da Incubadora será facilitada em empresas de origem endógena e de composição familiar, pois o contato será facilitado e a abordagem mais direta, por tratar-se de uma empresa menor e familiar, na qual a disseminação das propostas e orientações encontrará grande facilidade nesse ambiente de trabalho.

A importância da organização dessas empresas familiares é sua cooperação com outras do mesmo ramo, que, por meio de colegiados, evitam a concorrência esmagadora dos grandes conglomerados. Em relação a essa forma de organização, Oliveira (1999), ressalta que:

Os colegiados representam outra interessante realidade para as empresas familiares otimizarem seus estilos administrativos. Isso porque a realidade de significativa parte das empresas familiares é de matriz de multiprodutos e com a necessidade de otimizar a alocação dos recursos existentes a partir da geração de excedentes como resultado de estilos e processos administrativos adequados. (p. 150)

É claro que a otimização desses colegiados nem sempre se dá de forma natural e espontânea, mas exige muita negociação e muito trabalho de bastidores. Principalmente porque há uma tendência muito grande de se acreditar que a associação acabe por favorecer mais a um do que a outro, e como ninguém quer ser o outro, tende-se a resistir bastante quando a idéia é associar. Contudo, com uma boa orientação vinda da Incubadora de Empresas, desde que ela tenha a credibilidade para isso, esta problemática pode ser solucionada com maior facilidade.

⁷ Disponível em: www.sebrae.com.br/Parasuaempresa/incubadoradeempresas.asp – acessado em 07 de dezembro de 2006.

Oliveira (1999) também enfatiza a dificuldade de se criar essas associações sem um assessoramento adequado para tal. Além de orientar, é preciso treinar também o grupo envolvido, principalmente os líderes no processo de criação e administração dessas empresas:

normalmente, não é muito simples a formação dos colegiados nas empresas, o que pressupõe o assessoramento de especialistas que possam estruturar o processo e treinar as pessoas envolvidas. Entretanto, mais importante que essa dificuldade comum às diferentes empresas é a necessidade de disseminação dos resultados das reuniões de colegiado, o que pressupõe elevado conhecimento por parte dos envolvidos (ninguém consegue transferir para os outros o que não sabe), bem como adequada interação ao processo (ninguém faz com qualidade o que não quer). (OLIVEIRA, 1999, p.151)

O autor ainda enumera outros cuidados que devemos ter, pois, segundo ele, as reuniões de cada colegiado devem ser adequadamente programadas, com uma periodicidade mensal e duração máxima de quatro horas. Não se pode esquecer também que as agendas devem ser muito bem estabelecidas e adequadamente distribuídas. Segundo ele, deve-se oportunizar a todos os integrantes o direito do uso da palavra, principalmente quando se tratar de questões envolvendo todos do colegiado.

A equipe diretiva deve se caracterizar pela eficiência e eficácia. Além do mais, sempre se deve ter processos de negociação antecipados, com todos os membros responsáveis pelas unidades organizacionais, ou até mesmo com outros colegiados. Segundo o autor, deve-se ter um cuidado muito grande na hora de se estabelecer as prioridades, pois estas devem vir ao encontro de todos e não apenas de uns. Por fim, deve-se ter uma abordagem qualitativa, concentrando-se no debate e delineamento de estratégias e políticas, quer sejam corporativas quer operacionais.

Segundo Thompson e Strickland III (2004), todos os gerentes têm de estabelecer objetivos. Segundo os autores, todos os setores da empresa devem ter muito claro qual o seu grande objetivo da empresa, pois somente assim todos se envolverão positivamente com a meta de atingi-lo. Ainda de acordo com os mesmos autores, todos os gerentes dos escalões inferiores devem ser responsabilizados

pelas metas. Só assim cria-se um clima de orientação em direção ao resultado de toda a empresa. Na opinião dos autores, é muito importante dividir-se o grande objetivo em: objetivos financeiros e objetivos estratégicos. Quanto à definição de objetivos estratégicos, é acrescentado que:

os objetivos estratégicos, entretanto, dizem respeito à competitividade da empresa e às perspectivas de longo prazo do negócio: crescimento mais rápido que o da média da indústria, alcançar os concorrentes-chave em qualidade do produto ou serviços ao cliente, ou participação no mercado, conseguir custos gerais menores que os custos dos rivais, reforçar a reputação da empresa com os clientes, estabelecer uma posição mais forte nos mercados internacionais e conquistar as oportunidades de crescimento. Os objetivos estratégicos servem para notar que os gerentes pretendem não somente atingir um bom desempenho financeiro mas pretendem também melhorar a competitividade da empresa e a sua posição no negócio (THOMPSON e STRICKLAND III, 2004, p. 117)

Na ótica dos objetivos estratégicos, podemos, também, perceber que o próprio papel do Estado deve estar muito claramente definido nessa área, servindo de apoio e incentivo para o alcance deles, principalmente pelo peso e condicionante que ele representa no contexto empresarial.

Nota-se, assim, que não há propriamente uma nova teoria do Estado que tenha sido produzida no debate acerca da nova economia regional. Há, no entanto, novas interpretações para as funções do Estado, tendo-se em vista sua segmentação e também as parcerias estabelecidas entre o Estado e a sociedade civil. Um dos elementos centrais da nova economia regional consiste nas “ações coletivas”, e essas só se desenvolvem com eficiência se forem institucionalizadas.

O papel do Estado, nesses novos paradigmas de desenvolvimento regional/local tem-se baseado fortemente no resultado de processos e de dinâmicas econômico-sociais determinados por comportamentos dos atores, dos agentes e das instituições locais. Há um amplo consenso em relação à idéia de que os processos e as instâncias locais levam enorme vantagem sobre as instâncias governamentais centrais, na medida em que estão mais bem situados em termos de proximidade com relação aos usuários finais dos bens e serviços. Nessa perspectiva, supõe-se que as instâncias locais podem captar melhor as informações, além de poderem

manter uma interação, em tempo real, com produtores e com consumidores finais.

E, por fim, quando se fala num desenvolvimento local e com base no surgimento de pequenas e médias empresas de origem familiar, é de suma importância que a Incubadora ali localizada tenha uma estrutura e uma postura para treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nos enfoques de gerenciamento comportamental e de tarefas. Deve, ainda, cuidar muito com a demanda de novas habilidades e conhecimentos principalmente durante o processo de profissionalização da empresa familiar.

Diante do momento em que a economia mundial está passando, o foco que a Incubadora deve passar aos novos empresários é a necessidade de estarem preparados para a competitividade atual, com visão no delineamento do que corresponderá à empresa do futuro. Somente dentro desse contexto estratégico global é que o processo diretivo poderá ser adequadamente exercitado.

Essa visão também fica evidente em Chiavenato (2005):

O empreendedor deve ter um objetivo maior em mente. Precisa trabalhar com uma visão de futuro, ou seja, com um quadro mental daquilo que pretende chegar a ser como referência. Stephen Covey⁸ enfatiza essa identificação da visão de futuro permite verificar se qualquer atitude ou decisão adotada infringiu algum critério definido como prioritário. Isso permite avaliar se cada dia vivido acrescentou algo para a consecução de seu futuro. Mas a visão de futuro não é algo estático, ela é continuamente revisitada por exercícios permanentes de atualização, adequação aos novos conceitos de vida adquiridos ao longo do tempo, ajustamento aos novos patamares que forem sendo continuamente alcançados. Ela será a bússola para ajudá-lo a saber onde está o que você procura e apontará os passos para ir adiante. A sua maior utilidade é a de viabilizar o seu futuro. Ela é um plano de vida. (p.64)

Essa necessidade não deve envolver apenas os fundadores da empresa, mas toda a equipe de gestores, e, se possível, até os funcionários que executam as funções mais simples do dia a dia da mesma. Quando se tem essa visão no conjunto, toda e qualquer oportunidade pode ser vista como ponto inicial para se ter um grande projeto, mas quando a maioria das pessoas fica indiferente ao processo, essas oportunidades passam despercebidas e dificilmente se terá uma idéia partindo

8 COVEY, Stephen. *Os sete hábitos das pessoas eficientes*. São Paulo: Record, 1995.

da base, onde, geralmente acontecem as observações mais diretas da realidade do produto ou serviço final.

Toda empresa, desde as menores até aquelas de proporções gigantescas devem encontrar, dentro do seu contexto, a melhor forma de contagiar todos os colaboradores a também terem orgulho em obterem resultados positivos para o todo, e o administrador deve encontrar uma forma de compensar a todos, independentemente da função que ocupa, pois esta será a melhor forma de chamar a todos para participarem do crescimento e consolidação da empresa e dos objetivos implantados pela mesma.

Como vimos, o espírito empreendedor fica evidente quando o líder consegue atingir essa meta, e envolver a todos nesta linha de pensamento. Na verdade, a grande característica do empreendedor é mudar conceitos, inovar, ver possibilidades onde outros apenas vêem problemas, aglutinar pessoas em torno de um objetivo maior no qual ele acredita em primeiro lugar, e tem a capacidade de convencer a todos que é essa a idéia que levará o grupo ao destino desejado, e que, unidos, alcançarão esse objetivo com maior facilidade.

2 METODOLOGIA

O tema da dissertação foi escolhido a partir de uma necessidade observada no município de Teutônia, muito voltado ao setor calçadista, que está enfrentando uma crise nos últimos anos, com o fechamento de empresas. Muitos demissionados, no intuito de buscarem uma alternativa para solucionar o problema surgido com a demissão, acabam abrindo qualquer negócio, sem a devida pesquisa de mercado e orientação adequada para iniciarem o seu empreendimento com sucesso.

Conhecendo a Incubadora de Empresas da Universidade de Santa Cruz do Sul – Itunisc, em função da problemática levantada com relação aos demissionados, surgiu o interesse em estudar com maior profundidade o assunto, já que poderia estar aí uma solução do problema constatado, como também de qualquer pessoa que tivesse interesse em ter seu próprio empreendimento comercial ou industrial.

Desde o início das entrevistas, ficou claro que o assunto é mais amplo e que é preciso um acompanhamento permanente em função das constantes mudanças que vão ocorrendo a partir dos novos estudos relativos ao mesmo e dos resultados obtidos ao longo do desenvolvimento das empresas nas incubadoras. Todas essas mudanças são acentuadas, pois, no ramo da tecnologia e da administração, a atualização acontece de forma rápida e permanente. E, dessa forma as próprias empresas incubadas acabam ditando dinâmicas, muitas vezes, imprevisíveis ao funcionamento de uma Incubadora.

Após esse conhecimento inicial, começou-se a visitar as incubadoras existentes nos vales dos rios Taquari e Pardo em busca dos proprietários das empresas incubadas para coletar e comparar dados referentes ao seu surgimento, desenvolvimento e situação atual. As entrevistas foram elaboradas com caráter exploratório com utilização do método qualitativo, em que o principal objetivo sempre foi o de comparar as empresas incubadas com as não incubadas. De acordo com Lakatos e Marcone (2001):

os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou problemas de tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar os conceitos.

Para realizar as entrevistas, foram convidadas todas as empresas incubadas pela Incubadora Tecnológica da Universidade de Santa Cruz do Sul – ITUNISC, num total de seis empresas e todas da Incubadora Tecnológica da Universidade do Vale do Taquari – INOVATES, num total de cinco empresas.

Por questões de proximidade, já que eu estudava na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, procurou-se primeiramente a ITUNISC. Após o contato inicial, a gerente Luciana Dahmer já manteve contato com a maioria dos jovens empreendedores incubados, comunicando-os das entrevistas e do interesse desse estudo. Em contato interno, eles haviam decidido que o mais prático seria enviar, via *e-mail*, as perguntas para a gerente da ITUNISC. Ela, então, manteria contato com todos os dirigentes das empresas ali incubadas, para que elaborassem as respostas das perguntas e enviassem posteriormente, por meio de *e-mail*, razão pela qual não pude conhecer pessoalmente todos os donos das empresas incubadas na ITUNISC.

Os questionários enviados foram respondidos pelas empresas incubadas, conforme combinado, em um intervalo de quatorze dias.

Na INOVATES, fui recebido pelo gerente da Incubadora, Rogério Kober, que fez questão de me apresentar pessoalmente a todos os responsáveis pelas empresas incubadas, presentes, no momento, na incubadora, para somente depois iniciar as entrevistas. Nessa Incubadora, as entrevistas foram feitas pessoalmente e gravadas, num período de duas semanas

A distribuição das empresas incubadas que participaram das entrevistas ficou assim dividida no que se refere a forma de como os novos empreendedores conheceram as incubadoras:

Forma de como conheceu a Incubadora

1 – Como estudante da Universidade	36%
2 – Trabalhando na Universidade	28%
3 – Por indicação de amigo que estudava na Universidade	9%
4 – Através de reportagem em jornal	9%
5 – Conhecendo empresa incubada que motivou o ingresso	9%
6 – Não respondeu	9%

Após a coleta e análise desses dados das empresas incubadas, foi-se em busca de empresas do ramo da informática, que surgiram sem o apoio de incubadoras, tanto na cidade de Santa Cruz do Sul como em Lajeado e arredores. Buscou-se esse outro grupo de empresas para ser possível a comparação com as empresas incubadas, com as quais já havia sido feita a entrevista.

Em Santa Cruz do Sul, visitou-se a ACI – Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul, que me imprimiu a lista de todos os associados dessa entidade, contudo, como o número de associados era enorme, tornou-se inviável visitar todos. Por isso, para tornar a pesquisa viável, buscou-se ajuda na internet, encontrando, dessa forma, algumas empresas, com as quais se manteve contato por telefone ou por *e-mail*, explicando o objetivo desta pesquisa. Três empresas retornaram o contato

telefônico; duas, porém, preferiram responder ao questionário via *e-mail* para poderem dispor de mais tempo na elaboração das respostas, sendo que apenas uma entrevista foi realizada pessoalmente e também gravada. Essa ocorreu na biblioteca da Unisc, pois o jovem empreendedor estuda, à noite, na Universidade.

Como se conseguiu localizar as empresas não incubadas de Santa Cruz do Sul através da internet, adotei a mesma técnica para as de Lajeado e região. Duas empresas de Lajeado deram retorno positivo, uma delas optou por fazer a entrevista pessoalmente e outra optou por responder ao questionário via *e-mail*. Outra empresa, de Teutônia, foi visitada e seu gerente foi entrevistado pessoalmente. Todas as entrevistas feitas pessoalmente, a exemplo das anteriores, também foram gravadas para posterior transcrição.

Após o término das entrevistas, procedeu-se a sua transcrição e o posterior envio ao professor orientador, que também fez uma análise das respostas para, depois disso, darmos seqüência ao trabalho.

Antes de iniciar a análise de dados, as idéias centrais de todas as entrevistas foram reunidas e divididas inicialmente em quatro grupos; o das empresas incubadas de Lajeado, o das empresas incubadas na incubadora de Santa Cruz do Sul, o das empresas não incubadas de Lajeado e Teutônia e, por fim, o das empresas não incubadas de Santa Cruz do Sul.

Após, começou-se a fazer a análise de dados, tendo o cuidado de sempre comparar as conclusões obtidas pelas entrevistas com base na literatura.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de partir para a análise dos dados propriamente dita, é importante ressaltar que observou-se uma grande diferença entre as entrevistas feitas pessoalmente e aquelas feitas por *internet*. Enquanto que as entrevistas feitas pessoalmente permitem um aprofundamento maior em questões mais centrais do tema trabalhado, há uma relativa perda na precisão das informações, pois geralmente os dados numéricos não são lembrados. Além disso, as respostas são mais curtas e, na hora de se interpretar a entrevista, algumas informações ficam bastante vagas. Já as entrevistas feitas por *internet* têm as respostas mais elaboradas e as informações numéricas são precisas. Percebe-se também que houve uma releitura das informações antes de elas serem enviadas.

A fim de não violar o direito de sigilo da identidade dos proprietários de empresas entrevistadas todas foram enumeradas e vamos nos referir a elas como primeira entrevista, segunda, e assim sucessivamente, conforma a seqüência em que as mesmas foram sendo realizadas.

3.1 A VISÃO DOS GERENTES DAS INCUBADORAS

Numa sociedade globalizada, a necessidade das comunidades locais se organizarem para, em conjunto, buscar forças, a fim de superar o domínio dos grandes blocos econômicos, torna-se cada vez maior a necessidade de

sobrevivência. A forma de incentivo mais conhecida atualmente é a redução de impostos, dada pelo governo federal às empresas de pequeno e médio porte, embora ainda existam inúmeras outras formas que são usadas como incentivo à indústria nacional, principalmente de pequeno porte. O estudo em questão buscou analisar com maior profundidade o incentivo que as Universidades estão disponibilizando, em seus complexos, por meio de ambientes propícios, nos quais idéias inovadoras podem encontrar “solo fértil” para prosperar e receber orientação adequada, principalmente no início de suas atividades como empresa. Trata-se das Incubadoras de Empresas, locais onde são oportunizados os incentivos necessários para o nascimento de novas empresas.

Nas regiões dos vales do Rio Taquari e Rio Pardo, há uma Universidade e um Centro Universitário que, preocupadas em estimular o desenvolvimento do empreendedorismo em suas comunidades, criaram as Incubadoras de Empresas. Nelas atualmente há doze empresas incubadas e três que já adquiriram a sua independência, e hoje, estão no mercado de trabalho, buscando o seu espaço.

O processo de incubação nessas duas Universidades ainda é bem recente e tem uma longa caminhada a percorrer, mas tanto os gerentes das Incubadoras quanto os gestores das empresas incubadas estão otimistas em relação ao futuro e quanto à possibilidade de sua inserção no mercado regional, conforme relatos obtidos através das entrevistas realizadas. Por serem bastante recentes na região, essas Incubadoras ainda não refletem claramente a sua influência no desenvolvimento regional, mas o otimismo, por parte das pessoas envolvidas, está sendo muito grande, criando uma expectativa positiva no que se refere à sua função no contexto de desenvolvimento local.

Nota-se, pelas entrevistas, que mais de 90% das empresas que buscam a Incubadora para iniciar seu projeto são da área de informática. Isso ocorre, em grande parte, em função do espaço necessário para a sua instalação. Ao ser questionado sobre esse grande percentual de empresas incubadas da área de informática, a gerente da Incubadora da Universidade de Santa Cruz do Sul fez a seguinte colocação:

para as indústrias, que precisam de depósitos ou ambiente maiores, existe o berçário industrial, e tem outros programas dentro da Universidade que podem atender essa demanda, aí são esse tipo de programas, tipo, Universidade/Empresa, que trabalha com assessoria. Existe o programa Unijúnior que pode dar assessoria a essas empresas, sendo desta forma outros programas que atendem esta finalidade.

Da mesma forma, o gerente da Incubadora da Universidade do Vale do Taquari se refere ao problema do espaço como fator determinante para a dominância de empresas na área da informática nas incubadoras para iniciarem seu empreendimento. Segundo ele:

um dos problemas é a falta de local adequado para quem quiser incubar uma empresa que necessita de um espaço maior para depósito, ou montar uma linha de produção de alguma coisa. Não quer dizer que não se consiga arrumar, conversando com o pessoal da diretoria, da prefeitura. Sempre se faz de tudo para tentar dar um jeito, mas hoje não se tem esse espaço. O outro problema é que isso aqui é alugado também, não é nosso. Inclusive a Univates tem intenção de construir no segundo semestre. O Paulo Paim fez uma emenda parlamentar que foi aprovada, assim se tudo der certo vamos começar a construir no Campus um espaço maior, para vinte empresas.

A ausência de um número mais significativo de empresas de outros setores da economia nas Incubadoras prejudica a visão da relação dessas com o Desenvolvimento Regional da região em questão. Os relatos obtidos durante as entrevistas demonstram que essas empresas da área da informática, incubadas, têm grande satisfação em relação ao apoio que vêm recebendo das Incubadoras, através dos professores da Universidade e dos cursos oferecidos.

Tanto na visão dos gerentes das Incubadoras quanto na dos gestores das empresas incubadas, o objetivo central das incubadoras, atualmente, deve ser o de apoiar micro e pequenas empresas de base tecnológica com a finalidade de apoiá-las em seus passos iniciais, e que no futuro elas possam seguir de forma independente, desvinculados da Universidade, mantendo-se no mercado de forma competitiva e organizada.

Para a gerente da Incubadora de Santa Cruz do Sul, a importância de as Incubadoras estarem vinculadas às Universidades é pelo apoio, seja através de recursos humanos, com infra-estrutura e até mesmo pela vinculação do nome da

nova empresa ao da própria Universidade. Além disso, é através desse apoio que, segundo ela, as Incubadoras conseguem convênios com prefeituras, como é o exemplo da parceria realizada entre a extensão da ITUNISC localizada em Vera Cruz com esse município. A Incubadora recebeu, da municipalidade, um prédio para se instalar, com toda infra-estrutura necessária para o seu funcionamento, reduzindo consideravelmente o custo das empresas incubadas. Dessa forma é possível apenas cobrar o custo da assessoria e algumas viagens, ficando por conta de cada empresa incubada o custo do telefone.

A forma de incubação é praticamente a mesma em todas as Incubadoras. Há uma taxa de inscrição para a análise do projeto. Em seguida, o mesmo passa por uma comissão que vai avaliar o Plano de Negócio. Para esta comissão, a elaboração de um bom Plano de Negócios vale muito. Ele precisa ter sustentabilidade e viabilidade de mercado. Tendo atendido a esses dois critérios iniciais, o projeto passa a ser pré-incubado.

O interessado em incubar sua empresa deve desenvolver um Plano de Ação para o período de incubação, durante um período de seis meses. Concluída essa fase, o Projeto vai para uma assessoria de professores do departamento de Ciências Contábeis, de Economia, de Administração e do setor de Engenharia. Nessa etapa, o Projeto começa a ter um apoio maior para a implantação definitiva da empresa. Essa comissão apóia e orienta para que o processo ocorra da forma mais correta possível, há um cuidado especial para desenvolver um bom plano, a abertura da empresa de forma correta e também para desenvolvimento do *slogan*. Para a criação da marca, a nova empresa tem o apoio do departamento de comunicação, através de uma agência experimental instalada na própria Incubadora.

Uma vez criada a empresa, ela é incubada definitivamente, quando inicia suas atividades propriamente ditas. Esse processo ocorre durante um período de 24 meses, sempre com a supervisão e apoio da Incubadora. Este é o período em que a Incubadora está muito próxima, inclusive acompanhando as oportunidades de palestras e cursos para os gestores das novas empresas.

Buscar mercado para os seus produtos é a principal dificuldade da maioria

dessas empresas. Segundo o gerente da Incubadora de Lajeado, esses novos gestores são muito práticos:

quando precisam sair, negociar, calcular preço de venda aí já fica mais difícil, complicando inclusive o setor da gestão, administração e vendas em si. Eles vêm querendo produzir, trabalhar e facilmente esquecem que precisam vender seu produto ou serviço, e é aí que a Incubadora exerce um papel muito importante.

Essa preocupação, inclusive, também é uma constante nas entrevistas com os gestores das novas empresas incubadas. De uma ou de outra forma é comum associarem a conquista de mercado, a credibilidade dos clientes, e a novas oportunidades de mercado à Incubadora, enquanto empresas incubadas se referem ao receio de não estarem realmente preparadas para quando tiverem de enfrentar a concorrência externa, sem o apoio da Incubadora. Ao declararem essa preocupação, eles eram questionados sobre o preparo que esta estava tendo para minimizar a angústia. Segundo eles, não é uma questão a ser tratada ou preparada, mas sim enfrentada por eles, e o fato da Incubadora estar apresentando para eles esta preocupação já é uma forma de preparo, mas de concreto somente a realidade diária para lhes ensinar a forma mais correta para enfrentarem esse problema. Também é constante a preocupação com a conquista e manutenção dos clientes sem a associação com o nome da Universidade, depois de graduados.

Outro detalhe observado nas entrevistas é que, na Incubadora de Santa Cruz do Sul, nenhuma empresa em fase de incubação encerrou suas atividades. Na Incubadora de Lajeado, três tiveram suas atividades encerradas durante esta fase, em função de situações externas, não ligadas a questões administrativas das Incubadoras. Analisando esses dados, podemos afirmar que esses dados comprovam a importância das Incubadoras para o surgimento de novas empresas.

A própria gerente da Incubadora de Santa Cruz do Sul acredita que a existência das Incubadoras na região, aos poucos, contribui para implantar uma cultura empreendedora na região, o que também é um fator muito positivo para a propagação das mesmas.

Atualmente existem recursos do governo federal e estadual para auxiliar as

Incubadoras. A maioria desses recursos vem via Rede Gaúcha de Incubadoras. A Rede reúne seus associados, monta projetos de interesse dos associados como um todo, encaminha-os em busca de recursos e, uma vez liberados, a rede os redistribui conforme a demanda de cada incubadora.

Durante a entrevista, a gerente da Incubadora da Universidade de Santa Cruz do Sul fez questão de frisar que um projeto de Incubadora precisa estar alicerçado nas necessidades da comunidade em que está inserida. Segundo ela, as administrações da Universidade e da Incubadora devem estar muito atentas ao que o local de sua inserção busca. Outro fator que ela considera relevante para o seu bom funcionamento é conquistar a credibilidade da comunidade como um todo, um dos motivos pelos quais seu controle deve ser neutro, política e religiosamente.

Um fator que é muito favorável para que as Incubadoras estejam sob controle das Universidades é o fato de ela geralmente chegar ao conhecimento das pessoas que querem incubar sua empresa através dos professores de disciplinas ligadas à gestão e ao empreendedorismo. São raros os casos em que chega ao conhecimento das pessoas através da divulgação pelos meios de comunicação ou por visitas feitas espontaneamente pelos interessados em conhecer melhor a Incubadora.

O que vem ao encontro da colocação do gerente da Inovates, Rogério Kober, ao afirmar:

acho que a função principal da Incubadora é proporcionar aos alunos, professores ou egressos da Universidade uma oportunidade para que eles desenvolvam uma idéia que tem, de algum tipo de negócio de um produto ou serviço. Dar suporte para eles, orientando para que esta idéia que tiveram seja transformada em negócio com o menor risco possível para eles e ajudando para que tenha sucesso nesta nova empreitada. Então a gente coloca claramente isso para quem entra aqui, que tem essa possibilidade.

Assim, a principal vantagem da incubação de empresas está no apoio que recebem enquanto incubadas, embora isso também tenha o seu aspecto de risco, quando não bem administradas enquanto incubada, o que pode levar o gestor a não adquirir a experiência necessária para encontrar alternativas concretas na resolução de seus problemas quando já no mercado. Segundo os entrevistados, para evitar esse problema, já é política das Incubadoras acompanharem essas empresas,

mesmo fora do período de incubação, por cinco anos, através de reuniões periódicas, assessorias administrativas e financeiras, além do apoio logístico. Mesmo não tendo ainda, na prática, essa realidade na região, tudo indica que o risco de mortalidade dessas empresas seja significativamente menor em comparação com as empresas que iniciaram suas atividades por conta própria.

Uma das preocupações dos gerentes das Incubadoras é ainda o de encontrar, em conjunto com as empresas incubadas, um local adequado para dar continuidade ao seu projeto após sua graduação, além da preocupação de se criar um local adequado para quem quiser incubar uma empresa que necessita de um espaço maior para depósito, ou montar uma linha de produção.

3.2 A VISÃO DOS DIRETORES/SÓCIOS DAS EMPRESAS INCUBADAS

Assim como os gerentes das Incubadoras, também os gestores das empresas incubadas demonstram grande otimismo em relação a sua realidade atual. Fato este que ficou evidenciado pela fala de um dos gestores de uma empresa da Incubadora de Lajeado:

pelos benefícios em si. Primeiro porque você vincula o nome de sua empresa a nome maior, a uma Universidade. Você está iniciando um empreendimento pequeno que vincula a uma empresa maior que a Universidade, Univates, isto já é um fator grande, já é um potencial que dá abertura para sua empresa. Outra questão são os custos, pois estar dentro de uma Incubadora já é um custo bem menor do que dentro do mercado. A terceira questão é o ambiente de condicionamento de várias empresas, a troca de informações e a agilidade é bem maior. Por exemplo, você está passando por um processo que a outra empresa já passou e já teve essa dificuldade, então é um caminho, já é um atalho diferente das empresas que estão no mercado, isoladas. A cooperação dentro da Incubadora é bem maior do que no mercado aí fora. (Entrevista n° 01)

Outro fato constatado nas entrevistas com os gestores dos projetos incubados é que a maioria deles já estava vinculado ao ramo de atividade do projeto incubado, faltava apenas o impulso para iniciar oficialmente o seu negócio, fato muito semelhante ao que acontece com os gestores das empresas não incubadas. A grande diferença é que estes últimos, muitas vezes, ainda continuam trabalhando em outra empresa e se dedicam a sua apenas nas horas vagas do trabalho regular,

diminuindo consideravelmente seu resultado, inviabilizando a legalização do seu negócio. Claro que isso não é a realidade de todos, apenas de uma significativa parcela dos entrevistados que não optaram por incubar a sua empresa.

Vale reforçar que entre os entrevistados das empresas incubadas, o fato de conhecerem as incubadoras enquanto vinculados às Universidades, tanto como estudantes ou funcionários, foi fundamental para aderirem a esse projeto, isso reforça a colocação do gerente da Incubadora da Univates, demonstrando a necessidade de haver uma maior divulgação do trabalho das incubadoras, tanto entre escolas de Ensino Médio, quanto nas prefeituras e Associações de Indústria e Comércio.

Quando indagados sobre o motivo de buscar a Incubadora para iniciar seu projeto de empresa, as respostas foram quase todas unânimes, mas a que melhor sintetizou toda a expectativa desses novos gestores foi a de um gestor de empresa incubada em Lajeado:

justamente porque a Incubadora está vinculada a Universidade, ainda mais que ela tem uma visão muito parecida com o que a gente quer fazer, como agente de desenvolvimento local e regional aproveitar as potencialidades da região, então o fato de estarmos mais próximos da Universidade e também da infra-estrutura que está sendo oferecida aqui, como salas, *internet*, telefone, mobiliário a um custo talvez um terço ou menos do que a gente teria no mercado e além das capacitações que também são feitas, a organização desde o início, antes de entrar na Incubadora a gente primava por isso porque não adianta nada trabalhar algo ambiental, social se não tem uma credibilidade, e aqui através das capacitações e do Plano de Negócios, de enxergar, de planejar e projetar o Planejamento Estratégico, a gente viu que era muito importante. (Entrevista n° 03)

O fato de haver esse apoio por parte das Incubadoras leva as empresas incubadas a se legalizarem já no início do processo de Incubação, possibilitando sua participação ativa do mercado, podendo fornecer nota fiscal, necessidade que muitos consumidores vêm observando na hora de contratar o serviço. Possibilita também que o novo empreendedor trabalhe com mais tranquilidade.

Os gestores ainda se referem à importância do apoio que recebem das Incubadoras no momento em que sentem a necessidade de mudar o rumo de seu

empreendimento. Segundo eles, quando isso ocorre, o novo projeto também precisa passar por todo processo de incubação o que dá maior segurança pelo fato de serem obrigados a buscarem, nos professores, a orientação necessária para essa mudança decisiva. Um dos entrevistados explica o processo para haver essa troca:

primeiro se conversa com o gerente da Incubadora. Este leva o fato aos professores da Universidade, que devem ter estudado a nova proposta de foco e analisado o seu encaminhamento e só então aprovado o desejo de mudança. Fato este que dificilmente ocorre com quem iniciou o seu empreendimento sem o apoio da Incubadora. (Entrevista n° 03)

Além desse apoio, inúmeros outros fatores positivos foram mencionados várias vezes durante as entrevistas. Um dos entrevistados da Incubadora de Lajeado se refere a estas demais formas de apoio da seguinte forma:

eu acho que para nós foi o acesso a pessoas, acesso a esse conhecimento, programa, *knowhow* e conhecimento que se tem, porque ele te dá uma abertura maior para entrar no mercado, vai ter profissionais trabalhando contigo, qualificados e que tem uma credibilidade maior, você tem o aporte de uma Universidade, o aporte de uma Incubadora de Empresas por detrás, então isto faz com que tu tenhas uma maior credibilidade junto aos teus clientes, nos dois sentidos: tanto nos fornecedores locais quanto cliente internacionais. (Entrevista n° 04)

Durante a entrevista com os gestores das empresas incubadas, uma das dificuldades que a maioria acredita encontrar no momento em que se graduarem será a concorrência muito forte que irão enfrentar. Talvez a confirmação dessa realidade possa ser observada no seguinte comentário do gestor de uma empresa não incubada, que mesmo não sendo deste grupo conseguiu sintetizar bem o que se percebeu durante a maioria das entrevistas.

na minha área já há uma concorrência absurda que vai aumentar. Tem desde profissionais excelentes até pessoas que cobram R\$ 50,00 por um site. Acredito que isso vai aumentar muito pois com que está disponível na *internet*, um site é muito simples de ser feito, o problema é que o site envolve arte que não é simples de fazer, então não é qualquer um que consegue. Envolve bastante qualidade e uma série de requisitos que vai fazer com que ele dê retorno para este cliente. Algumas pessoas só pensam em criar um *site* e colocar ele na *internet* e sumir. Esse pessoal existe muito e só depois o cliente vê isto. Daqui a cinco anos, creio já estar formado em Direito, e quero estar atuando na área. Quero então ter a minha empresa, digamos estruturada financeiramente, com funcionários atuando, onde eu

precise apenas vir aqui para ver se está tudo certo. Mas eu quero estar atuando no direito.(Entrevista n° 08)

3.3 A VISÃO DOS DIRETORES/SÓCIOS DAS EMPRESAS NÃO INCUBADAS

Ao conversarmos com os gestores das empresas que surgiram sem a influência das Incubadoras de Empresas, deparamo-nos com problemas bastante semelhantes aos que nos apresentaram os gestores que surgiram dentro das incubadoras. A grande dificuldade, comum entre ambas, acaba sendo a conquista de clientes e a estipulação dos valores dos produtos que oferecem:

para mim é a concorrência. Por exemplo, eu monto um site e faço um orçamento para a empresa. Faço um site legal, bem dinâmico e completo. Quando se vê alguém fez uma proposta muito inferior, prometendo a mesma qualidade. O grande problema é que o cliente, na maioria das vezes não tem como avaliar a qualidade interna do site e por isso, ele opta pelo menor preço, mesmo que isto não o atenda tão bem quanto o meu fosse atender. Muita gente faz sites, não no mesmo nível que o meu, por valores bem mais baixos, e aí tem gente que aceita. Eu acredito que isso venha de um certo medo que as pessoas tem em investir na *internet*. É a meu ver, algo ainda meio desconhecido pela maioria das pessoas. (Entrevista n° 07)

Um fator positivo que os gestores das empresas não incubadas apontam é a perspectiva positiva de ampliação do mercado para os serviços que oferecem. O que diz o gestor de uma empresa não incubada:

nos segmentos dos jogos eletrônicos, principalmente no Brasil, nossa expectativa é de crescimento, principalmente para quem já está inserido dentro do mercado porque a Sony e a Microsoft, estão investindo um monte de dinheiro mesmo dentro do Brasil, então eu vejo para cinco anos um mercado mais competitivo e mais profissional. Hoje no Brasil ainda tem muita gente que entra no mercado de jogos, um mercado que fatura quarenta milhões, achando que do dia para noite vão faturar horrores. Sendo que este é o maior erro da maioria das empresas. Então daqui a cinco anos eu vejo uma grande expectativa de mercado, principalmente em empresas, já que estamos procurando esse investidor para darmos um passo adiante. (Entrevista n° 08)

Outro gestor de empresa não incubada diz que:

acredito que a demanda deste serviço vai aumentar muito, pois cada vez mais a *internet* está sendo utilizada como fonte de publicidade e relacionamento de negócios, cada vez mais as pessoas estão sem tempo de conferir algumas oportunidades de negócio e preferem acessar a página da

empresa e conferir de casa mesmo, com um custo zero praticamente. Como o Bill Gates falou, e concordo com ele, mais ou menos assim, daqui um tempo existirão dois tipos de empresas, as que fazem negócio pela *internet* e a que ficam fora dos negócios. (Entrevista nº 15)

Mesmo sendo muito otimistas, percebe-se uma grande dificuldade destes em se estabelecerem como empresas legalizadas, sendo que a grande maioria ainda trabalha em outra empresa e apenas nas horas de folga deste trabalho é que consegue se dedicar ao seu projeto. Isso é comprovado pela seguinte resposta:

não sou empresa, trabalho as vezes por conta, para poder pagar novos cursos, mas a maior dificuldade hoje aqui na região, é empresários que não gestam de investir em atualizações e novas técnicas de divulgação da empresa, que seria as páginas de *internet*, e a baixa desvalorização do serviço que, às vezes, algumas pessoas colocam, pois para gerar uma página de *internet* demora, às vezes, muito tempo de serviço, as vezes meses. (Entrevista nº 16)

O isolamento dos projetos de empresas que vão surgindo sem o apoio das Incubadoras acaba gerando algumas dificuldades que não são sentidas pelas empresas incubadas. Esse trabalho muito individual dos gestores acaba criando uma insegurança bastante grande, o que inclusive dificulta o avanço do próprio projeto:

na parte não legal a principal dificuldade que eu tenho é a negociação. Estipular valores para o meu serviço, porque eu não gosto de explorar o cliente, mas normalmente eu deveria contar mais o tempo que passo com o meu computador conectado. O tempo que passo buscando coisas novas na internet. Sempre acabo contando apenas o tempo que levei fazendo aquele serviço que o cliente pediu. Outro problema que está me travando agora que quero registrar a minha empresa é a falta de conhecimento. Eu não tenho conhecimento daquela parte legal para montar uma empresa. Não sei como deve funcionar a minha relação com o contador. Estou buscando por conta própria, mas eu não sabia de nada disso. Também não sei que custo total eu vou ter para legalizar uma empresa. Quais os custos mensais, quais os procedimentos corretos a tomar para eu ter uma empresa que eu realmente preciso. Falei com um contador, ele não conseguiu esclarecer todas as minhas dúvidas. Fui na biblioteca da Univates, comecei a pesquisar lá para ver se descobria por conta. Peguei livros relativos às áreas em que atuo e em quais pretendo atuar ainda, para ver como fazer do registro da empresa, o que me deu uma base maior, e usando os livros e trocando idéias com o contador isso já me deixou um pouco mais seguro, mas com certeza está aí uma das grandes dificuldades que estou tendo hoje para fazer o registro correto da minha empresa. (Entrevista nº 07)

Quando, então, perguntamos a esses gestores por que não buscam as incubadoras para instalarem seu projeto é praticamente unânime o fato de não conhecerem as mesmas. Conclui-se, novamente, que há uma necessidade das Incubadoras realizarem um trabalho de divulgação maior, até mesmo dentro das Universidades, pois muitos dos entrevistados, com projetos de empresas não incubadas, estudam em Universidades. Geralmente, quando questionados sobre o que sabem das incubadoras, as respostas são curtas e claras:

muito pouco, muito pouco mesmo. Já ouvi falar de empresas incubadas. Até temos uma concorrente nossa lá dentro, não sei ao certo o nome. Mas é muito pouco mesmo. Acredito que quem está lá dentro recebe bastante auxílio. (Entrevista nº 8)

Como já foi mencionado, a maioria das empresas não incubadas e que participaram das entrevistas ainda não tem sua empresa registrada e legalizada. O argumento usado para justificar essa situação pode ser resumido na seguinte explicação:

custos. Eu acho que os custos são altíssimos, A papelada toda é muito cara, os impostos são abusivos. Para iniciar a empresa até que não teve tanto problema, o problema é manter depois, pagando todos os impostos. Acredito que se toda empresa quiser cumprir rigorosamente o pagamento de todos os impostos que o governo manda, a gente não teria dois terços das empresas da região funcionando. Então esta é a maior dificuldade. (Entrevista nº 8)

Vemos ainda, resumida nessa afirmação, a realidade enfrentada por toda a sociedade brasileira, embora aqui esteja se referindo à empresarial especificamente. Em primeiro lugar, o processo de burocratização no Brasil é muito grande se comparado a outros países. Em segundo lugar, pode-se afirmar que a sonegação de impostos seria muito menor se houvesse um ajustamento dos percentuais, porque se subentende, na afirmação, que não há intenção de sonegar, mas que há, sim, uma necessidade para que a empresa sobreviva no mercado.

Devido à importância desse tema que advém da afirmação acima, é imprescindível que haja um aprofundamento dessa questão em outros estudos, com o objetivo de propor alternativas ao poder público para reverter o quadro atual para, com isso, tornar viável a sobrevivência das empresas por meios lícitos e legais e o

aumento da empregabilidade formal.

Como as entrevistas foram dirigidas a empresas de pequeno porte e que apenas estão iniciando suas atividades, independente se legalizadas ou não, é comum ouvir, destes gestores, o problema da falta de recursos para acompanhar as novidades do mercado que ainda hoje está concentrado no controle de um número muito pequeno de empresas. Como o serviço que prestam ainda é novidade para uma grande parcela da população e empresários em geral, estes ainda preferem se dirigir às empresas mais conhecidas, apostando, segundo os novos gestores, muito pouco nos jovens profissionais emergentes no mercado de prestação de serviços na área da informática, mesmo que a qualidade do seu serviço seja melhor daquele das empresas mais tradicionais:

para empresas como a nossa, aparecer é muito difícil, sem dinheiro para investir em publicidade quase que 100% dos possíveis trabalhos são “abocanhados” por nossas concorrentes, mesmo sendo elas inferiores técnica e profissionalmente. Há falta de capital e com ela vem a dificuldade para conseguir novos clientes e a falta de incentivo.(Entrevista nº 15)

Após ouvir sete empresas que estão lutando para também participarem do que consideram um mercado muito promissor, o ponto mais comum entre elas é que quase todos se queixam da falta de recursos disponíveis para empresas deste porte. Além disso, os impostos cobrados sobre a prestação de serviços na área da informática ainda são muito altos e, por fim, encontram muita dificuldade para competirem com empresas já instaladas há mais tempo.

3.4 A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA CONSOLIDADA NO SETOR

Com a finalidade de ter um comparativo mais sólido, foi-se em busca de uma empresa instalada há mais tempo no mercado para ver o que seu gestor nos diria diante das mesmas questões apresentadas aos gestores iniciantes, tanto incubadas ou não. Localizamos uma com 15 anos de existência, atuando no mercado de Santa Cruz do Sul e Porto Alegre, principalmente, pois também tem conexões em outros estados do Brasil.

Quanto à origem, ela também iniciou como prestadora de serviços e consultoria na área da Informática, como a maioria das novas empresas, anteriormente entrevistadas. Atualmente ela atua na área de comercialização de sistemas próprios nas áreas da gestão empresarial e cartões de conveniência. Atualmente seus serviços estão vinculados à instalação e manutenção dos produtos próprios.

A empresa surgiu sem vínculo com uma Incubadora, embora seu proprietário tenha acompanhado as instalações das Incubadoras de São Leopoldo e Santa Cruz do Sul.

Quando questionado sobre a maior dificuldade que empresas do porte da sua enfrentam atualmente, a resposta veio pronta e precisa:

Crédito. Muita gente tem condições técnicas de entrar no mercado. Muita gente tem uma correta conceituação comercial. Mas, pouca gente tem condição financeira necessária. Em informatização tudo é muito caro, em especial equipamentos e mão-de-obra. Aí tenta financiamentos subsidiados e é muito difícil. Se ganha, é muito pouco. Estou entre as pessoas que consideram o dinheiro mais importante que as idéias no momento de começar uma empresa. (Entrevista nº 17)

Também se questionou o informante quanto às três maiores dificuldades encontradas na hora da instalação de sua empresa. Novamente encontramos bastante semelhança entre os que estão iniciando ou pretendem iniciar seu empreendimento nessa área e que iniciou há 15 anos. Transcrevemos a seguir a resposta na íntegra por considerá-la fundamental para os novos empreendedores:

1º - Crédito – sua falta em taxas suportáveis fez com que eu usasse dinheiro particular para todas as necessidades da

empresa. Houve uma época em que 100% do lucro da (...) e era reinvestido nos produtos. Eu vendi patrimônio pessoal para aportar dinheiro na empresa.

2º - Venda – foi difícil fazer os produtos e é muito mais difícil vender. Na verdade, seria preciso uma boa estrutura de *marketing* e venda o que exige investimento. A falta de recursos foi decisivo para que eu pessoalmente me transformasse no vendedor da empresa.

3º - Sobrecarga dos Sócios – Os sócios terminam fazendo quase tudo. Por oito anos todos os sócios trabalhavam, nunca menos, do que 12 horas diárias, incluindo sábados. Isso, de novo, é reflexo do item 1 (crédito) que não havendo, tem de ser compensado por dedicação extra dos sócios. (Entrevista nº 17)

Quando questionado se houvesse a oportunidade, trocaria de produto principal de sua empresa por outro, a resposta também está na íntegra pela mesma razão anterior:

Já fiz diversas correções de rumo nos negócios, todos eles mais por necessidade do que por oportunidade. Hoje eu acredito muito na linha de produtos que estou operando.

Já fiz grandes mudanças de rumo: a primeira foi sair de empregado e me tornar empreendedor. Se considerarmos que estava, por 20 anos, na Procergs, maior e melhor empresa de processamento de dados do RS, abrir mão de um emprego regidamente remunerado para atuar em uma área tão difícil, já é um grande desafio.

A segunda grande mudança foi deixar a área de serviços e entrar na área de produtos próprios. Neste momento fiz uma outra mudança estratégica: foquei o mercado das pequenas e médias empresas. Meu material de divulgação destacava que era “a hora e a vez das pequenas e médias empresas ficarem com cara de empresa grande”.

O resultado não foi bom (o mundo dos pequenos é totalmente diferente do das grandes corporações. Entre outros, a capacidade de investimento dos pequenos se reduz a uns poucos reais mensais). Totalmente insuficiente para que a informatização funcione.

A última alteração de rumo foi feita há um ano, quando saí dos pequenos clientes e foquei meus negócios de volta aos grandes. Era a primeira vez que a (...) estava oferecendo produtos próprios para as grandes corporações. A concorrência é terrível. Este percurso está muito difícil, mas já tenho um grande cliente na área de usinas de álcool que agora uso como referência.

Eu não tenho receio de mudança e mudarei sempre que achar necessário. Eu faço quando acho que devo fazer e não somente quando tenho oportunidade. (Entrevista nº 17)

Por fim, o empresário também expressou a sua opinião sobre o futuro da área da informática e a sua sugestão para quem está iniciando nesta área:

Na área de informática, não existem certezas. O desafio é preparar a empresa para um futuro que é impossível de prever. As maiores convicções e apostas são:

1ª - Concorrência desigual: (nossas pequenas empresas de TI sofrem concorrência até das maiores multinacionais da área (SAP, Dell, JEdwards, etc)., que é uma concorrência desigual por natureza e inviabilizada por elas ainda receberem (inacreditável) subsídios e isenções para se instalarem no País e, assim, acabarem conosco.

2ª - Mercado cada vez mais competitivo e seletivo; A (...) vai continuar focada, cada vez mais, na comercialização de sistemas próprios; O grande desafio é a mudança do porte dos clientes alvo: estamos desistindo dos pequenos e nos voltando para as corporações de maior porte. (o que está em andamento agora);

Visualizo, no mínimo, 90% das receitas sendo de grandes corporações; participação ativa nos clientes, na administração dos sistemas próprios; atuação em todo o Brasil; planos de exportação postergados (já exportei *software* próprio, mas estou repensando, pois quero exportar também para as grandes); parcerias em vez de empregados (está impossível ter empregados); focar nos produtos que os clientes reconhecem o valor; investir nos clientes rentáveis e que reconhecem valor na nossa atuação.

Nos aspectos físicos, temos (e continuará assim) um escritório central em Porto Alegre atendendo todos os clientes (temos clientes em vários estados brasileiros, todos atendidos a partir de Porto Alegre).

Os investimentos, todos estão finalizados, mas geramos algum passivo. A falta de fontes de financiamento racionais nos levou a captar uma parte em banco o que nos tem causado alguma preocupação.

A vida de um empreendedor é muito difícil. É preciso ter muita coragem, determinação e persistência para continuar.

A permanente dedicação pessoal de 60 horas semanais é imprescindível.

Muitas são as histórias de empreendedores que superaram as dificuldades e venceram, mas também são muitos os casos de insucesso seguido de desistência.

O País precisa, cada vez mais, de empreendedores. Respeito muito quem, pelo menos, tenta montar um negócio próprio.

O mundo dos negócios é muito exigente e nem sempre é justo. É quase uma missão! (Entrevista nº 17)

Podemos, dessa forma, concluir que o papel das Incubadoras de Empresas é de fundamental importância para o sucesso de novos empreendimentos na área da informática e, supostamente, em outros setores econômicos. Mas, que mais importante do que esse apoio das Incubadoras, é a vontade do gestor em inovar, apresentando permanentemente para a

comunidade novos serviços e produtos, que venha ao encontro da solução de seus problemas.

A vantagem de quem está incubado é o auxílio que recebe da própria Universidade, através da Incubadora, ajudando a antever o mercado e a preparar o novo empreendedor a se antecipar, além de acompanhá-lo e orientá-lo nos rumos de seu empreendimento, o que é vital para o sucesso de qualquer empresa. Apoio este que os projetos externos não têm, o que pode explicar o alto índice de mortalidade desses projetos, antes de completarem um ou dois anos. O que parecia vantagem para as empresas não incubadas, o fato de serem obrigadas a buscar seu mercado desde logo e sentindo os reflexos de suas ações diretamente no negócio, podendo ser um grande aprendizado, acabou confirmando ser um ponto prejudicial, pelo fato de essas empresas ainda serem muito frágeis para sofrerem qualquer impacto dessa natureza.

Dessa forma, pode-se afirmar que a contribuição das Incubadoras de Empresas é importante para o desenvolvimento regional de qualquer região do país e do mundo, desde que bem administradas e surgidas dos anseios da própria comunidade em que está inserida e buscando atender à demanda desta localidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo, a sociedade começou a se organizar para atender a suas necessidades mais imediatas, o que fez surgir, conseqüentemente, empreendedores que viam, em sua localidade ou região, oportunidades de investimento e negócios. Nesse contexto, voltado principalmente para o mercado local e regional, foram surgindo as micro e pequenas empresas, que garantem geração de riqueza e postos de trabalho.

Além disso, aliado ao surgimento dessas empresas, também surgiu a preocupação de garantir que elas se mantenham ativas e bem sucedidas. Gerou-se, assim, a necessidade de haver um acompanhamento sistemático através da criação de ambientes em que essas empresas pudessem surgir de modo mais seguro e assessoradas por profissionais qualificados. Essa necessidade foi suprida com o surgimento das incubadoras de empresas.

As incubadoras de empresas cumprem um papel muito importante na sociedade atual, visto que são elas que, durante o processo de incubação, promovem o ajuste dos projetos empresariais e procuram adequar os produtos às necessidades do mercado e às viabilidades econômicas. Desse modo, os administradores das empresas incubadas acabam conhecendo técnicas administrativas e ações empreendedoras que auxiliam no sucesso do empreendimento.

Como todas as incubadoras têm relação direta com as universidades ou Centros de Pesquisa de cada região, pode-se afirmar que o processo de incubação é, de certo modo, uma transferência do conhecimento das universidades para o setor empresarial, assim como também as incubadoras servem de laboratório dos Projetos ou Produtos desenvolvidos nas instituições de ensino, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento sustentável da região em que ambas estão inseridas.

Esse processo não é diferente na região do Vale do Taquari e do Vale do Rio Pardo, cada uma com uma incubadora. No Vale do Taquari, tem-se a INOVATES, criada em 2004, com cinco empresas incubadas atualmente. A ITUNISC, surgida em 2005, possui atualmente seis empresas incubadas nos seus dois pólos.

A partir da pesquisa, constatou-se que o projeto de incubação apóia a consolidação de projetos ainda em formação e sua inserção deste no mercado consumidor nacional e internacional, desenvolvendo aos empresas na relação de troca de conhecimentos por práticas que vêm acontecendo na realidade mercadológica. Além disso, há um estímulo para que novas idéias e novos projetos surjam dentro das salas de aula das universidades envolvidas no projeto, contando sempre com o apoio e a presença de profissionais da universidade à qual estão vinculados.

É importante ressaltar também que se percebe que há um arranjo organizacional do programa que garante uma ampla participação e cooperação de diferentes participantes – pesquisadores, agências financiadoras, governo federal, estadual e municipal, empresas e consumidores – que são detentores de informações e conhecimentos relevantes para o sucesso do empreendimento.

Nesse sentido, está em andamento um movimento gaúcho, chamada

Agenda 2020 (www.agenda2020.org.br) em que são organizadas propostas concretas que visem o desenvolvimento do Estado. Nela, também está a preocupação com o desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos, já que eles geram cerca de 30 mil postos de trabalho direto. Isso se deve também ao crescimento de 440% no número de incubadoras, na década de 1990, no Estado. Segundo a proposta da agenda, essa importância também se dá pelo fato de a taxa de mortalidade das empresas incubadas, nos dois primeiros anos, ser menor do que 20%, enquanto que a mortalidade entre empresas não incubadas ultrapassa os 50% de mortalidade.

Buscou-se nesta pesquisa, a partir desse contexto apresentado, analisar o impacto que as incubadoras de empresa exercem sobre o desenvolvimento econômico e social da região em que estão inseridas nos vales do Taquari e Rio Pardo. A partir das entrevistas realizadas com os gerentes das incubadoras e de onze empresas incubadas, traçou-se um perfil das estratégias de inovação e atuação empresarial. Em contrapartida, para se ter um parâmetro de comparabilidade, entrevistaram-se também seis empresas da mesma área, mas que iniciaram suas atividades, num período inferior a dois anos, sem o apoio da incubação.

Constatou-se, desde o início das entrevistas, a necessidade que os dois grupos de empresas têm de ter um acompanhamento permanente em função das constantes mudanças que ocorrem, cuja atualização necessita ser rápida e permanente para garantir resultados satisfatórios.

No entanto, apesar de haver alguns incentivos e um discurso favorável, os novos empreendedores ainda enfrentam muitos empecilhos, como o de conseguir capital suficiente para conseguirem legalizar o seu empreendimento, além de não terem tempo integral para se dedicarem a sua empresa.

Percebe-se, também, que, mesmo havendo um esforço muito grande por parte das Incubadoras em apoiar as empresas incubadas, o que falta é divulgar que existem incubadoras, visto que poucos sabem de sua existência, tanto no âmbito das universidades, municípios e Associações de Indústria e Comércio.

Um dado importante a considerar é que praticamente todos os empreendedores entrevistados trabalham na área de informática. Desde criança tiveram contato com essa área e transformaram seu *hobby* em um negócio lucrativo. No entanto, como a área de informática vive de mudanças e inovações, é preciso que aqueles que querem ir para essa área não apenas acompanhem as mudanças, mas também as criem, para obterem êxito no seu empreendimento.

Além de incentivar, a Incubadora também auxilia decisivamente na redução da mortalidade de empresas novas e, para obter resultados positivos, é importante que uma Incubadora de Empresas seja criada junto ou próximo a uma universidade, pois, dessa forma, aquela será apoiada através da assessoria dos professores desta.

Essas constatações reforçam a afirmação de Lahorgue e Hanefeld (2004), segundo os quais as incubadoras acabam se tornando instrumentos de fortalecimento dos sistemas de inovação localizados, ao favorecer a emergência de novos negócios a partir do conhecimento, de capacidade empreendedora e de capacidade institucional de apoio a pequenas e médias empresas.

A perspectiva de sucesso da incubação dos empreendimentos é confirmada por Marcondes e Bernardes (2004). Os autores afirmam que a criação de uma empresa tem que ser planejada desde o início, levando-se em conta as vendas previstas em função da oportunidade percebida, bem como as despesas necessárias, tanto as destinadas a custear o estabelecimento quanto para a fabricação de bens ou prestação de serviços.

Por fim, retomando o que diz Santos (2005), a incubadora é o local mais apropriado para que o processo de gestação de empresas ocorra, dada a sua proximidade física com a instituição de pesquisa e a possibilidade dos novos empresários partilharem e usufruírem da infra-estrutura científica e tecnológica nelas existentes. As empresas de alta tecnologia em fase nascente não podem adquirir os equipamentos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, necessários para transformar o protótipo em condições de produção industrial.

Além disso, constatou-se também a necessidade de uma participação maior das incubadoras por meio de uma divulgação mais efetiva, a partir da análise das empresas não incubadas. Ambas, tanto as empresas incubadas quanto as não incubadas, se deparam com problemas bastante semelhantes de acordo com o que foi apresentado pelos gestores. A grande dificuldade, comum entre ambas, acaba sendo a conquista de clientes e a estipulação dos valores dos produtos que oferecem. No entanto, a maioria das empresas não incubadas e que participaram das entrevistas ainda não tem sua empresa registrada e legalizada, o que dificulta o seu crescimento. O isolamento dos projetos de empresas que vão surgindo sem o apoio das incubadoras acaba gerando algumas dificuldades que não são sentidas pelas empresas incubadas. Esse trabalho muito individual dos gestores acaba criando também uma insegurança bastante grande, o que dificulta esse crescimento.

Inúmeros trabalhos e projetos têm sido desenvolvidos nesta área. Acreditamos que muito pode ser aprofundado ainda, principalmente no que concerne à reanálise dessas empresas depois dos 5 anos de atuação no mercado, período até o qual são acompanhadas pelas incubadoras, podendo inclusive, além de comparadas entre si, serem novamente comparadas com empresas que surgiram sem o acompanhamento das incubadoras. Pode-se ainda, aprofundar o estudo das causas do encerramento das atividades de mais de 50% das empresas não incubadas, num período inferior a dois anos de existência, conforme divulgado pela Agenda 2020, e através da enumeração e estudo mais aprofundado dessas causas buscar alternativas

de apoio junto aos órgãos governamentais e às próprias universidades para que através da criação e divulgação de mecanismos de proteção a estas empresas socorrê-las, principalmente neste período mais frágil. Além disso, seria interessante analisar o impacto que essas empresas novas causam nas localidades em que elas estão instaladas no que diz respeito à absorção da mão-de-obra, contribuindo assim na empregabilidade da população. Por fim, seria interessante também observar a tendência do mercado, no que diz respeito à continuidade da maior procura pela incubação de empresas da área de informática ou afins.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lúcia Marina Alves de e RIGOLIN, Tércio Barbosa. **Fronteiras da globalização**. Ática. São Paulo, 2004

AMARAL FILHO. Jair do. **Desenvolvimento endógeno em um ambiente federalista**. *In*: Planejamento de Políticas Públicas, nº 14, dez de 1996. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp14/amaralfilho.pdf>> Acessado em 26 set. 2006.

ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 24 jul. 2006.

ANPEI. **Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras**. Disponível em: <www.anpei.org.br>. Acesso em: 24 jul. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. Saraiva. São Paulo, 2005.

GAZETA DO SUL. Santa Cruz do Sul, 29 nov. 2006, p. 07.

HANEFELD, Alexandro Oto. A Importância das instituições no desempenho das incubadoras de base tecnológica e sua relação com o desenvolvimento econômico. Santa Cruz do Sul: **Redes**, 2004.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e SOMERVILLE, Iain (traduzido por DRUCKER, Peter F.). **Liderança para o século XXI**. Futura. São Paulo, 2001.

LAHORGUE, Maria Alice e HANEFELD, Alexandro Oto. **A Localização das incubadoras tecnológicas no Brasil**. Santa Cruz do Sul: Cepe, 2004.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

LIMA, CAPACLE & SARCINELLI. **Sobrevivência ou falência? micros e pequenas empresas: inovar é preciso!** Disponível em:

<<http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UNICAMP/FernandoLima.doc>>.

Acessado em 23 ago. 2007

MARCONDES, Reynaldo C., e BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. Saraiva. São Paulo, 2004.

PAIVA, Carlos Águedo. **Regionalização com vistas ao planejamento do desenvolvimento sustentável**, 2006 (mimeo).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Empresa familiar**. Atlas. São Paulo, 1999.

SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Empreendedorismo de base tecnológica - Evolução e Trajetória**. Maringá, PR: Unicorpore, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Incubadora de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/incubadoradeempresas.asp>>. Acesso em: 07 set. 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, JÚNIOS, João Benjamin da Cruz e ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**. Atlas. São Paulo, 2001

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. Pioneira. São Paulo, 2004

UNIVATES (Lajeado). **INOVATES**. Disponível em: <<http://www.univates.br>>. Acesso em: 26 ago. 2007.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (Santa Cruz do Sul). **ITUNISC**. Disponível em: <www.unisc.br>. Acesso em: 27 ago. 2007.

VESENTINI J. William. **Sociedade e espaço**. Ática. São Paulo, 2005

ANEXOS

ANEXO 01

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GERENTES DAS INCUBADORAS

1. Nome do responsável pela Incubadora?
2. Em que ano foi fundada a Incubadora?
3. Desde quando você está na Incubadora?
4. Quantos funcionários trabalham atualmente na Incubadora?
5. Qual pode ser considerado o objetivo central da Incubadora?
6. Como se dá o processo de incubação de uma empresa?
7. Qual é o valor médio investido para iniciar a incubação de uma empresa?
8. Qual o ramo de atividade que mais busca a Incubadora para iniciar seu investimento?
9. Quantas empresas passaram pela Incubadora e hoje ainda existem? e quantas findaram suas atividades?
10. A maior dificuldade que as empresas incubadas apresentam durante o seu período de incubação?
11. Em sua opinião, quais os principais problemas pelos quais as empresas incubadas passam quando saem da incubadora?
12. Em que ramos de atividade atuam a maioria das empresas atualmente incubadas?.
13. Como funciona a manutenção da Incubadora? Qual o valor que a empresa

precisa investir para se manter na Incubadora?

14. Qual o tempo médio de existência das empresas atualmente incubadas e quanto tempo é o máximo que elas podem ficar incubadas?.

15. Qual o principal problema que a Incubadora está passando atualmente?

16. Como você sente o papel da Incubadora no surgimento e na consolidação de novas empresas no mercado?

17. Como funciona o apoio dos professores e da Universidade às empresas incubadas?

18. Com qual intensidade os gerentes/proprietários das empresas incubadas buscam o apoio com os professores e/ou Universidade?

19. Como você percebe o apoio da municipalidade e outros órgãos públicos dão para a instalação e manutenção da Incubadora no município?

20. Livre para comentários.

ANEXO 02**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS EMPRESAS INCUBADAS**

1. Nome do entrevistado:
2. Nome da Empresa:
3. Função que o ocupa na empresa:
4. Tempo em que está na função atual:
5. Qual a atividade de sua empresa?
6. Faz parte do grupo de empresas que surgiu por meio da Incubadora Tecnológica: () Sim. () Não.
7. Em caso afirmativo. Como conheceu a Incubadora?
8. O que o levou a optar pela Incubadora?
9. Há quanto tempo está incubado?
10. Como foi o processo de incubação da empresa até o momento?
11. Qual pode ser considerada a contribuição mais significativa que a Incubadora prestou até o momento a sua empresa?
12. Atualmente, qual a principal dificuldade que a empresa tem em relação à Incubadora?
13. Qual a maior dificuldade que você acha que teria se tivesse iniciado seu empreendimento sem a ajuda da Incubadora?
14. Com que capital a empresa iniciou suas atividades?

15. Recomenda a Incubadora Tecnológica para os empreendedores que pretendem iniciar uma empresa. () Sim () Não

16. Por quê?

17. Qual, em média, é o percentual de lucratividade de sua empresa?

18. Há projetos de ampliação da empresa. Como?

19. Se tivesse oportunidade de trocar de produto principal da sua empresa. Trocaria? Por quê?

20. Com base em que dados decidiu pelo produto que hora produz ou comercializa?

21. Ainda recebe apoio de alguém, além da Incubadora para melhorar seu negócio?

22. Qual a sua projeção futura em relação a empresa?

23. Livre para comentários.

ANEXO 03

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS EMPRESAS NÃO INCUBADAS

1. Nome do entrevistado:
2. Nome da Empresa:
3. Função que o ocupa na empresa:
4. Tempo em que está na função atual:
5. Qual a atividade de sua empresa?
6. O que sabe sobre Incubadoras Tecnológicas?
7. Há quantos anos sua empresa já está no ramo?
8. Com que capital a empresa iniciou suas atividades?
9. Qual pode ser considerada a maior dificuldade pela qual passam atualmente empresas do porte da sua?
10. Como foi o processo de criação e instalação de sua empresa desde a sua origem até os dias atuais?
11. Quais são os três maiores problemas que você encontrou ao instalar(criar) a sua empresa?
12. Qual, em média, é o percentual de lucratividade de sua empresa?
13. Há projetos de ampliação da empresa. Como?
14. Se tivesse oportunidade de trocar de produto principal da sua empresa. Trocaria? Por quê?

15. Com base em que dados decidiu pelo que produz ou comercializa?

16. Ainda recebe apoio de alguém para melhorar seu negócio?

17. Qual a sua projeção futura em relação a empresa?

18. Livre para comentários.

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](#)