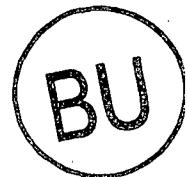


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC - UNIC - UNIPLAC**



**INCUBADORAS DE EMPRESAS: AS EXPERIÊNCIAS NO  
ALTO E MÉDIO VALE DO RIO DO PEIXE**

**IDOVINO BALDISSERA**



UFSC-BU

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**Idovino Baldissera**

**INCUBADORAS DE EMPRESAS: EXPERIÊNCIAS NO ALTO  
E MÉDIO VALE DO RIO DO PEIXE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

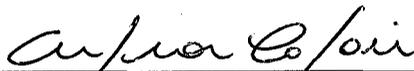
**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, Maio de 2000**

# INCUBADORAS DE EMPRESAS: EXPERIÊNCIAS NO ALTO E MÉDIO VALE DO RIO DO PEIXE

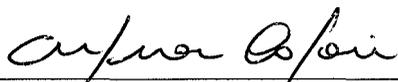
**Idovino Baldissera**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

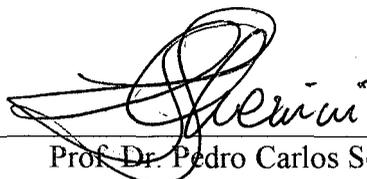
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Dr. Nelson Colossi  
Orientador



Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Membro



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini  
Membro

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa e filhos, por entenderem minhas ausências e acreditarem no meu potencial.

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pela orientação segura e amiga.

Aos Professores Eduardo Gelinski Jr., pelo empenho em viabilizar o mestrado e pela amizade, e Evaldo Schaffrath, pelas contribuições e incentivo.

Aos professores do CPGA/UFSC, com os quais tive a oportunidade de conviver e absorver novos conhecimentos.

Aos gestores das incubadoras e das empresas graduadas por elas, pela prèsteza das informações.

À minha filha Andréia, pela paciência em transcrever as entrevistas.

Aos colegas de mestrado, especialmente Antonio Carlos de Souza, Ernani Tadeu Rizzi e Carlos Reyes Fernandez, com quem passei horas e horas estudando.

À UNOESC – Campus de Videira, nas pessoas de seus dirigentes, pela oportunidade que me proporcionaram.

Aos dirigentes da UNOESC, UnC e UNIPLAC, pela acolhida e carinho com que nos trataram, quando da realização das disciplinas teóricas.

Ao Ivo-Lusa, técnico do CPGA, pela amizade e solicitude.

À minha querida e primeira professora Hortênsia de Costa, pelo carinho, paciência e bondade com que me ensinou as primeiras letras.

---

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	2
1.2 JUSTIFICATIVA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....	7
<b>2 BASE CONCEITUAL .....</b>	<b>9</b>
2.1 PROSPERAR NA CRISE .....	9
2.2 CONCEITUAÇÃO, SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DE INCUBADORAS OU CONDOMÍNIOS DE EMPRESAS, PARQUES TECNOLÓGICOS E ASSEMBLIADOS.....	10
2.2.1 <i>Importância e significado sócio-econômico das Incubadoras de Empresas</i> .....	16
2.3 INCUBADORAS NO MUNDO.....	23
2.3.1 <i>Incubadoras no Brasil</i> .....	29
2.3.2 <i>Incubadoras em Santa Catarina</i> .....	35
2.4 CONSTITUIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS.....	36
2.5 ESTRUTURA MÍNIMA PARA IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS.....	39
2.5.1 <i>Estudo de viabilidade</i> .....	40
2.5.2 <i>Definição da estrutura da incubadora</i> .....	44
2.5.3 <i>Projeções econômico-financeiras</i> .....	52
2.5.4 <i>Planejamento da implementação de incubadoras</i> .....	55
2.5.5 <i>Aspectos jurídicos</i> .....	56
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
3.1 OBJETIVO E QUESTÕES DE PESQUISA.....	57
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	58
3.3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA.....	59
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	61
3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUCIONAL DE TERMOS.....	63
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	65
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1 DESCRIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS INCUBADORAS PESQUISADAS.....	68
4.1.1 <i>Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador - FETEC</i> .....	68
4.1.2 <i>Programa Incubadora Empresarial - PIE</i> .....	81
4.1.3 <i>Centro Empresarial Ibicaré - CEI</i> .....	88
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....	99
4.2.1 <i>Panorama sócio-histórico regional</i> .....	100
4.2.2 <i>Análise do perfil das Incubadoras de Empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe</i> .....	100
4.2.2.1 <i>FETEC - PET</i> .....	100
4.2.2.2 <i>PIE</i> .....	102
4.2.2.3 <i>CEI</i> .....	103
4.2.3 <i>Análise dos fatores de sucesso e insucesso das empresas incubadas</i> .....	106
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
<b>6 ANEXOS.....</b>	<b>115</b>
6.1 ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE INCUBADORAS .....	115

6.2	ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE EMPRESAS GRADUADAS NAS INCUBADORAS DO ALTO E MÉDIO VALE DO RIO DO PEIXE.....	116
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117

---

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - Distribuição das incubadoras de base tecnológica filiadas à ANPROTEC, por região em setembro de 1999 .....	30
GRÁFICO 1 – Evolução anual do número de Incubadoras de Empresas em operação no Brasil .....	30
GRÁFICO 2 - Incubadoras de empresas quanto ao seu tamanho e taxa percentual de ocupação setembro/1999 .....	32
GRÁFICO 3 – Incubadoras quanto ao seu tamanho em percentuais setembro de 1999 .....	33
GRÁFICO 4 - Serviços de infra estrutura existentes nas incubadoras brasileiras em setembro de 1999 .....	34
Quadro 1 - Matriz de controle do processo de incubação .....	49
Quadro 2 - Modelo de projeções econômico-financeiras e resumo de investimentos .....	53
Quadro 3 - Demonstrativo de usos e fontes de recursos financeiros .....	54
Quadro 4 - Cronograma de implementação de incubadora .....	56
TABELA 1- Comparação entre as experiências estrangeiras e a brasileira em relação às incubadoras de empresas. ....	28
TABELA 2 - Média do quadro de pessoal atuante na manutenção e administração das incubadoras .....	33
TABELA 3 - Percentuais por área de atuação das incubadoras no Brasil .....	35
TABELA 4 - Fatores indicadores de sucesso identificados pelos gestores de incubadoras. .	107
TABELA 5 – Fatores de sucesso identificados pelos empresários graduados em Incubadoras e Empresas .....	108
TABELA 6 - Fatores indicadores de insucesso identificados pelos gestores de incubadoras .....	108
TABELA 7 – Fatores desfavoráveis indicados pelos empresários graduados .....	109

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPROTEC:

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas

CDL: Clube de Diretores Lojistas

CEI: Centro Empresarial Ibicaré ( Incubadora de Ibicaré, SC)

CELTA: Centro de Laboração de Tecnologias Avançadas

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FETEC: Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador

FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos

MCT: Ministério de Ciência e Tecnologia.

MIDI: Micro Distrito de Base Tecnológica

PET: Parque Empresarial Tecnológico

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PIE: Programa Incubadora Empresarial ( Incubadora de Videira, SC)

PNB: Produto Nacional Bruto

PNI: Programa Nacional de Apoio às Incubadoras.

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoios às Micros e Pequenas Empresas.

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

TECNOPARQUE: Parque Tecnológico (Alto Vale do Itajaí – Rio do SUL, SC)

## RESUMO

O presente estudo analisa as Incubadoras de Empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva que tem como objeto de estudo as incubadoras de empresas situadas municípios de Caçador (FETEC), Videira (PIE) e Ibicaré (CEI). O estudo apresenta-se estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro faz-se uma contextualização geral da pesquisa e apresentam-se o tema, a justificativa, os objetivos e a definição do problema de pesquisa. No capítulo 2 apresenta-se a base conceitual que aborda os conceitos de incubadoras de empresas, parques tecnológicos e assemelhados, destacam-se também a importância desse tipo de empreendimento mostrando algumas experiências internacionais (Polônia, República Checa, China, México, Nigéria e Turquia e detendo-se mais na experiência brasileira, além de apresentar uma classificação (tipos) de incubadoras de empresas, concluindo o capítulo com a descrição sucinta de um modelo de planejamento estratégico para implantação de incubadoras desenvolvido pelo SEBRAE/RS. No capítulo 3, é apresentada a metodologia, enunciando as questões de pesquisa, a população e amostra, o tipo de pesquisa e suas limitações e como foi efetuada a coleta e tratamento dos dados. No Capítulo 4, a descrição e análise dos dados, sendo a descrição individual de cada incubadora a partir dos dados coletados nos seus respectivos estatutos e regimentos, nas entrevistas e decorrentes de observações diretas do pesquisador e a análise elaborada frente aos dados coletados encerrando este com uma análise conclusiva resultante de comparações entre as incubadoras objeto de estudo. As conclusões apontaram para uma série de fatores indicadores de sucesso no desempenho das incubadoras de empresas, bem como algumas dificuldades que merecem atenção. Por conseguinte, foram feitas algumas recomendações em forma de sugestões, tanto aos gestores das incubadoras de empresas como aos órgãos diretamente ligados a elas como parceiros ou possíveis parceiros. O presente estudo reveste-se de importância para as incubadoras de empresas, objeto de estudo, pois aponta para possíveis soluções aos problemas apresentados e também reforça aqueles que lhes são salutares e também, guardadas as devidas precauções, pode-se utilizar os resultados deste para empreendimentos semelhantes, bem como, a partir destes buscar outras soluções.

## ABSTRACT

This paper analyses companies incubators in Upper and Middle Vale do Rio do Peixe. It is a research that describes the companies incubators located in Caçador (FETEC), Videira (PIE) and Ibicaré (CEI). It is presented in five parts: the first chapter, which is the introduction with a general view about the research and the summary of the theme, justification objectives and the definition of the research problem. The second chapter shows the conceptual base of companies incubators technological parks and their similars outstanding, also the importance of the kind of achievement presenting some international experiences (Poland, China, Mexico, Nigéria, Turkey, Czech Republic) focused in the Brazilian experience, and besides that, showing a classification (sorting) companies incubators concluding the chapter with a brief description of a strategical planning model to guarantee the implantation of companies incubators development by SEBRAE/RS. The third chapter presents the methodological questions of research, the population, the sort of research and its limits as well how the collect and treatment of data was made. The Fourth chapter is about the description and analysis of data, being individual of each incubator, from collected data in its respective regiment, in interviews and direct observations of the researcher, as well the developed analysis in the collected data, finishing this research with a concluding analysis resulted of comparison among the companies incubators studied. The conclusion pointed to many indicator factors of success in performance of companies incubators and some difficulties that need attention, in consequence, there were some suggestions to the managers of companies incubators and to the organs directly linked to them like partners or possible partners. This study is very important for the companies incubators because it points possible solutions for the presented problems, also supporting and giving preventive recommendations. The results of this research may be utilized in similar companies and as when searching other solutions.

# I INTRODUÇÃO

Em tempos de crise, dois fenômenos são peculiares: de um lado a perplexidade diante da ameaça do desconhecido, que causa desânimo e uma certa atrofia mental que dificulta, quando não estagna, o processo de desenvolvimento corrente; de outro, a busca de alternativas para superá-la e então ela já não é um obstáculo intransponível, mas uma possibilidade de algo novo surgir. Os homens dividem-se entre os que ficam parados esperando a crise passar ou esperando que, 'de forma mágica', alguém encontre uma fórmula que os livre de tal tensão e angústia e, aqueles para os quais os desafios são estímulos. Esses procuram encontrar alternativas viáveis e possíveis para superar as dificuldades presentes e criar novos caminhos. Os saltos qualitativos acontecem muito mais por causa desses últimos, do que em função de obras do acaso.

Em momentos históricos de grandes transformações, como a presente, as perguntas mais comuns são: como será o amanhã? Quem sobreviverá à tantas crises? Como se preparar para o futuro? Quando a única certeza é de que haverá muitas mudanças, quem colocará em risco seu capital? Em que apostar?

Diante de tantas questões, a perplexidade atinge a todos indistintamente, quer no âmbito do trabalho, do comércio, dos serviços, das indústrias, das comunicações e, até mesmo, da vida familiar e pessoal, fazendo com que ninguém fique isento de crises.

O progresso e as conquistas da humanidade foram obra de pessoas e instituições que fizeram algo diferente, que procuraram e experimentaram o desconhecido até então, e por isso descobriram e inventaram o novo que resultou em muitas inovações que ajudaram muitos outros a encontrarem caminhos nunca trilhados.

Estudar o processo de desenvolvimento de qualquer setor é sempre desafiador, por que remete à compreensão do próprio desenvolvimento humano e, por essa razão, é complexo, pois envolve muitos segmentos que compõe a teia da sociedade humana. Em cada local, dado ao momento histórico, evidenciam-se alguns aspectos em detrimento de outros, e é justamente esse movimento oscilatório que preocupa os pesquisadores pois cabe a eles, em primeiro lugar, apontar alternativas para delinear perspectivas futuras.

Verificando a realidade próxima, observa-se que nela refletem-se todos os componentes da crise generalizada da sociedade atual. Dentre esses aspectos, um que chama a atenção, pela complexidade e extensão, é o fenômeno da geração de novas empresas e, através delas, emprego e renda, que é justamente objeto da presente pesquisa: incubadoras de empresas.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A região do Médio e Alto Vale do Rio do Peixe compreende os municípios de Joaçaba, Herval do Oeste, Luzerna, Ibicaré, Tangará, Pinheiro Preto, Videira, Rio das Antas, Iomerê, Fraiburgo, Arroio Trinta, Salto Veloso, Macieira, Caçador, Matos Costa e Calmon. Nela existem quatro incubadoras de empresa em atividade: A Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador (FETEC) em Caçador, criada em 28 de junho de 1995, com trinta e oito empresas incubadas; o Programa Incubadora Empresarial de Videira, em Videira, criada em 03 de dezembro de 1996, com doze empresas incubadas; o Centro Empresarial Ibicaré, em Ibicaré, criada em 28 de novembro de 1992, com doze empresas incubadas; e o Centro Empresarial Caetano Branco, em Joaçaba, criado em agosto de 1994, com 12 empresa incubadas, além de projetos de implantação de incubadoras nos municípios de Fraiburgo e Herval do Oeste.

Entre a década de 1980/1990 toda a região do vale do Rio do Peixe sofreu transformações econômicas e sociais, que se acentuaram mais nesta década (1990/2000), em decorrência de vários fatores, entre os quais podemos citar: mudanças no sistema produtivo, que evoluiu da agricultura de subsistência para um sistema de produção de matéria prima para agroindústrias (sistema de integração)<sup>1</sup>; mudança do sistema rudimentar de trabalho manual para o processo de mecanização agrícola, resultando em crescimento do desemprego no campo e acelerando o êxodo rural e acumulando mão-de-obra desqualificada nas cidades; inovações tecnológicas, que se instalaram em primeiro lugar nas empresas de maior porte na região e, posteriormente, atingiram indistintamente a grandes, médias e pequenas empresas de forma genérica.

Para atender a essa nova realidade, as empresas qualificam-se, modernizam-se e diminuem cada vez mais seus quadros funcionais, suas máquinas substituem os músculos do

---

<sup>1</sup> Sistema de integração: parceria entre produtor e empresas com compromissos mútuos.

homem, exigindo então, outras habilidades e competências para operacionalizar esses serviços, conseqüentemente criam-se necessidades de reciclagem de mão-de-obra e desemprego.

A globalização dos mercados exige competitividade e, conseqüentemente, qualificação profissional, impele as empresas de cunho familiar a transformações no sistema de gerenciamento que passa a ser exercido por executivos qualificados, sob a pena de perderem a competitividade ou de serem vendidas ou incorporadas por outras. Esta tendência gerou necessidades e preocupações com a questão do emprego e da renda e o risco da pobreza. Sob este contexto, a sociedade civil, as lideranças municipais, os dirigentes de associações comerciais e industriais e de outras instituições, buscaram alternativas para equacionar este quadro conjuntural, encontrando nas assessorias, como as do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), soluções alternativas. Dentre essas alternativas, vem se destacando, como uma das mais positivas, a criação de Incubadoras de Empresas, um mecanismo que pode oferecer algumas vantagens para quem quer iniciar seu próprio negócio e não dispõe de meios adequados, tais como: disponibilidade de espaço físico, facilidade de acesso à informação, bem como acesso a novas tecnologias.

Nesse sentido, acredita-se, analisar e explorar descritivamente esse tipo de empreendimento poderá trazer uma importante contribuição para a melhoria do desempenho das incubadoras existentes e, até, para a implantação de outras.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O interesse pelo tema decorre de vários motivos, todos eles apontando para a necessidade de iniciativas que visem a criação de novos empreendimentos empresariais que possam absorver a alta demanda por emprego, decorrente tanto do processo natural de crescimento da população como do desenvolvimento de novas tecnologias de produção, das mudanças organizacionais, do desenvolvimento dos sistemas de informação e das constantes crises econômicas, que a cada dia mais, desafiam os administradores a reduzirem custos e aumentarem a produtividade.

O significativo interesse dos poderes público (municipal, estadual e federal), associações comerciais e industriais dos municípios, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, federações de indústrias, Serviço Nacional da Indústria (SENAI), bem

como de órgãos financiadores, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), conforme notícia veiculada através do Jornal LOCUS<sup>2</sup> – ANPROTEC<sup>3</sup>, segundo a qual o banco vai apoiar, com US\$ 3,5 milhões (em recursos não reembolsáveis), a criação de três incubadoras de empresas em Santa Catarina. A informação foi prestada por Sergio Gargioni, superintendente do Instituto Euvaldo Lodi (IEL-SC) que, em parceria com o SEBRAE, montou o projeto para instalar as incubadoras em Joinville, Chapecó e Criciúma, sendo a primeira destinada ao setor metal-mecânico, a segunda, à agroindústria e, a terceira, à cerâmica. Isso demonstra a importância e a confiança desse órgão financiador em apostar e investir em projetos dessa natureza.

Exceto os estudos do SEBRAE e da Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), voltados para a prestação de serviços e assessorias às incubadoras e micro empresas, na região não se encontraram estudos sobre o assunto, sendo escassos também em âmbito regional e nacional os estudos e pesquisas publicados, restringindo-se a alguns artigos em revistas especializadas e anais de congressos, uma tese de doutorado (FURTADO, M.A. T. Fugindo do Quintal: Empreendedores e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica no Brasil. São Paulo, 1995 – Fundação Getúlio Vargas) e uma dissertação de mestrado (TORRES, R. S. O Processo de Formação de Empreendedores nas Empresas de Base Tecnológica Ligadas às Incubadoras Tecnológicas do Nordeste. João Pessoa, 1995 – Universidade Federal da Paraíba).

Se, por um lado, a escassez de literatura especializada dificultou a fundamentação teórica, por outro, sua ausência foi um fator estimulante e desafiador para buscar respostas às inquietações e perguntas nascidas durante as investigações. Acredita-se que, a partir deste, outros estudos surgirão e poderão, contribuir ainda mais para a solidificação dos empreendimentos em andamento e até a constituição de outros que ainda estão em fase de idéias e/ou projetos.

O presente estudo abordará, portanto, os aspectos que se referem às incubadoras existentes no Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, analisando o processo de formação, constituição e desenvolvimento de empresas durante o período de incubação, de acordo com a percepção dos dirigentes das incubadoras e dos proprietários ou administradores das empresas incubadas, denominados genericamente de gestores. A partir disso, pretende-se descrever e

---

<sup>2</sup> LOCUS: Jornal informativo das incubadoras e parques tecnológicos, editado pela ANPROTEC: [Http://anprotcc.org.br/focus16bid.html](http://anprotcc.org.br/focus16bid.html).

<sup>3</sup>ANPROTEC : Associação Nacional das Entidades promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas.

analisar os indicadores apontados pelos gestores como sendo fatores que podem contribuir para a efetiva constituição e desenvolvimento de novas empresas ou reestruturação e saneamento de empresas já existentes, favorecendo assim, sua configuração final (desincubação ou graduação<sup>4</sup> das empresas incubadas.

Considerando que esses empreendimentos são relativamente novos e ainda não tem tradição, pois no Brasil tem pouco mais de uma década (primeira incubadora 1986), objetiva-se analisar o processo de formação e desenvolvimento das incubadoras no período de 1992 e 1999 na região do Médio e Alto Vale do Rio do Peixe.

Serão consideradas no presente estudo as incubadoras de empresas localizadas em Caçador - Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador (FETEC), em Videira - Programa Incubadora Empresarial (PIE) e em Ibicaré - Centro Empresarial Ibicaré (CEI), pelo fato dessas incubadoras estarem em funcionamento e já haverem graduado empresas.

Neste contexto, o presente trabalho vem contribuir na análise de fatores que podem contribuir para a melhoria do desempenho nas incubadoras de empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, considerando que esse tipo de empreendimento vem crescendo significativamente no Estado de Santa Catarina, no Brasil e no mundo todo. Para efeito deste estudo serão considerados os seguintes aspectos:

- caracterização específica do processo de formação e desenvolvimento de cada incubadora;
- perfil das incubadoras da região, face aos seus processos constitutivos em relação à classificação dos tipos de incubadoras existentes;
- percepção das pessoas chaves (gestores) sobre o que consideram fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento das empresas nas incubadoras;
- percepção dos gestores de empresas incubadas sobre o grau de importância das incubadoras para as empresas incubadas.

Nesta perspectiva, o presente estudo poderá contribuir especialmente, para as incubadoras objeto da pesquisa, mostrando os aspectos que devem ser incrementados e aqueles que merecem atenção especial. Nesse sentido torna-se significativo e deve remeter a

---

<sup>4</sup> Graduação ou desincubação: grau atingido por empresas nas incubadoras que lhes permite vida própria em local fora da mesma.

atenção, tanto para os aspectos administrativos evidenciados nas entrevistas com os gestores das incubadoras e dos gestores das empresas graduadas, como para os aspectos gerais descritos na revisão da literatura, pois ambos apontam para os problemas emergentes do processo de desenvolvimento empresarial atual. Por outro lado, torna-se relevante para as incubadoras implantadas na região e empresas incubadas nelas, que ainda não foram objeto de estudos e pesquisas, mostrar avanços e desafios nelas existentes. Além de fornecer subsídios para prefeituras municipais, associações de municípios, associações comerciais e industriais, que pretendem instalar novos projetos de incubadoras de empresas.

Outro aspecto que pode ser relevante é servir de referencial teórico/prático, tanto para empresários já instalados e outros que pretendem iniciar seus empreendimentos em incubadoras de empresas, como também para outros estudos e pesquisas.

Acredita-se que os dados levantados na pesquisa e mesmo na literatura sejam fontes de novas pesquisas, pois o assunto traz questões decorrentes dos cenários emergentes da globalização e até apresentam-se como alternativas promissoras para constituição e implantação de empresas, tanto é verdade que o crescimento desse tipo de empreendedorismo está ocorrendo não só em âmbito nacional mas também mundial e pode ser percebido pelos dados apresentados na fundamentação teórica.

### **1.3 OBJETIVOS**

Em termos gerais, o objetivo deste estudo é descrever e analisar as incubadoras de empresas situadas no Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, identificando fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de novas empresas.

Especificamente, espera-se:

- descrever o processo de constituição, desenvolvimento e funcionamento das incubadoras de empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe;
- descrever o perfil de cada incubadora pesquisada, enquadrando-a na classificação descrita na literatura (tipo);
- identificar e analisar a existência de programas de assessoria, treinamento de pessoal, assistência técnica e acompanhamento aos proprietários ou administradores das empresas incubadas;

- identificar e analisar fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento das empresas existentes nas incubadoras.
- analisar as estratégias de graduação de empresas incubadas, utilizadas nas experiências pesquisadas.

#### **1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A partir de estudos desenvolvidos pelo SEBRAE, da literatura especializada e através da realização de uma pesquisa teórico/prática e observação direta nas incubadoras acima citadas pretende-se descrever e explorar analiticamente as incubadoras do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe.

Assim sendo, analisar o processo de criação, implantação e desenvolvimento das incubadoras de empresas da região, pode contribuir para incrementar seu desempenho e até para viabilizar outros projetos. Nesse contexto procurar-se-á descrever as características, os processos de constituição e analisar o funcionamento desses empreendimentos, buscando a resposta para o seguinte problema de pesquisa:

**Como foram constituídas, estruturadas e estão se desenvolvendo as incubadoras de empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe e em que medida elas podem ser alternativas viáveis para a criação e desenvolvimento de novas empresas?**

#### **1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO**

O estudo estrutura-se da seguinte forma: além da introdução, que apresenta o contexto geral do trabalho, os objetivos, a justificativa e o problema de pesquisa, no capítulo 2 é feita uma revisão da literatura, com uma base conceitual enfocando o que é incubadora de empresas e o significado sócio-econômico desse tipo de empreendimento, seu panorama histórico no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e especificamente no Vale do Rio do Peixe. Descrevem-se ainda os tipos de incubadoras (classificação) e, de forma sintética, apresenta-se um modelo de planejamento estratégico do processo de constituição e implantação de incubadoras.

O capítulo 3 apresenta a metodologia empregada, com a formulação das questões de pesquisa, a descrição da população e amostra, o tipo de pesquisa e suas limitações, a forma de coleta e tratamento de dados e a definição de alguns termos utilizados.

No capítulo 4 são apresentados e analisados os dados da pesquisa e, finalmente, no capítulo 5, as conclusões e considerações.

## **2 BASE CONCEITUAL**

Ao buscar-se uma base conceitual teórica para o presente estudo, optou-se por partir do geral para o particular, procurando construir um corpo exploratório descritivo que, ao mesmo tempo, proporcione um aporte teórico para a elucidação do problema e mostre de forma simples o que é e como se apresenta o panorama geral das incubadoras como empreendimentos recentes e alternativa viável para a criação de novas empresas no mundo moderno, em especial diante do fenômeno da globalização em sentido mais amplo.

### **2.1 PROSPERAR NA CRISE**

Ingressar na crise pode ser obra do acaso, mas prosperar nela é tarefa dos administradores e empreendedores deste final de século. Para MEDEIROS e ATAS<sup>1</sup>, “Crescer num mundo cada vez mais competitivo e globalizado tem sido desafio para pequenas empresas. Apesar disso, um número cada vez maior de pessoas busca brechas no mercado e tenta montar seus negócios à base de muita garra e determinação”.

Neste panorama é que instituições governamentais, associações de classes e entidades privadas tem apostado e estimulado a criação de incubadoras ou condomínios de empresas, parques tecnológicos e assemelhados, com ambientes planejados e assessorias para fortalecer e apoiar micros e pequenas empresas. O bom desempenho desse tipo de empreendimento parece ter despertado interesse e atenção no mundo todo. Acredita-se que essa será uma das formas mais eficazes para enfrentar as crises.

Conhecer e compreender os processos de mudanças e interagir com eles, certamente, causa certa apreensão e desconforto, pois quebram a rotina e remetem à busca de uma nova forma de acomodação, em uma instância diferente daquela anteriormente estabilizada.

---

<sup>1</sup> MEDEIROS, José Adelino e ATAS, Lucília. **Condomínios e incubadoras de empresas**, Guia das Instituições de Apoio. Porto Alegre: SEBRAE, 1996, p. 1.

Há sempre uma saída. Para encontrá-la será preciso procurá-la. Foi assim que a humanidade deixou as cavernas primitivas e criou seu espaço ‘civilizado’.

Das sociedades primitivas nômades até as sedentárias, passaram-se milhares de anos. Das sociedades sedentárias primitivas ao aldeamento, mais milhares de anos. Das civilizações guerreiras e escravocratas rurais às sociedades urbano-industriais foram séculos. Da sociedade urbano-industrial para a massificação urbano-industrial-tecnológica, apenas décadas e desta para o futuro, poucos anos, meses ou talvez dias, dependendo do local e dos meios disponíveis. O presente tornou-se volátil e a busca de certa segurança, questão de sobrevivência. Já não se busca o emprego, mas a empregabilidade. A lógica do mercado não é a estabilidade mas a mudança.

TORRES<sup>2</sup>, analisando a questão de empreendedorismo nas empresas, diz que poucos assuntos despertam tanto interesse e admiração entre os homens como a história de certos indivíduos que construíram sua história em torno de uma idéia. Acredita-se que esse tipo de homens não sejam obra única da natureza, mas que eles sobressaíram-se por que as condições e as oportunidades foram propiciamente criadas ou construídas. Nesse contexto, as incubadoras de empresas são empreendimentos que oferecem condições e oportunidades para pessoas de tempera arrojada e desafiadores de crises. É nesse sentido que se quer explorar e analisar teórico-empiricamente esses empreendimentos que parecem ser alternativas propícias à criação e desenvolvimento de novas empresas e, conseqüentemente, alternativas de geração de emprego e renda.

## **2.2 CONCEITUAÇÃO, SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DE INCUBADORAS OU CONDOMÍNIOS DE EMPRESAS, PARQUES TECNOLÓGICOS E ASSEMELHADOS**

A palavra incubadora tem significado estrito, segundo FERREIRA<sup>3</sup>; designando “aparelho para incubação artificial de galináceo; chocadeira”, ou “aparelho destinado a manter criança em ambiente de temperatura e oxigenação apropriadas”. Embora o nome não seja o mais apropriado para designar o tipo de empreendimento que se abordará a seguir,

<sup>2</sup> TORRES, Romulo Sousa. *O processo de formação de empreendedores nas empresas de base tecnológica ligada às incubadoras tecnológicas do Nordeste*. Dissertação. João Pessoa, 1995. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

<sup>3</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, *Minidicionário da Língua Portuguesa*. 2ª ed. Rio de Janeiro, 1988, Nova Fronteira. p. 281.

utilizar-se-á o nome incubadora para designar berçário de empresas ou condomínio de empresas, destinados à estruturação, com assistência técnica-administrativa, de empresas iniciantes que possam fortalecer-se e, posteriormente, assumir vida independente e desenvolverem-se por conta própria, o que convencionalmente chama-se de empresa graduada.

MEDEIROS e ATAS<sup>4</sup>, definem Incubadora de Empresa como: “um pequeno shopping center empresarial: desta forma podem ser visualizados condomínios ou incubadoras. Projetos que ao invés de lojas, abrigam micro e pequenas empresas industriais, de serviços ou agrícolas”

Já, para AIUB e ALLEGRETTI<sup>5</sup>, Incubadora de Empresa é o “empreendimento que visa abrigar empresas, oferecendo a elas espaço físico, infra-estrutura, recursos humanos e serviços especializados. Varia de 300 a 1000 metros quadrados de área construída, onde podem ser abrigadas em torno de 10 empresas, em salas de 20 a 60 metros quadrados e infra-estrutura compartilhada”.

Para a ANPROTEC<sup>6</sup>, incubadora de empresa é um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados, como laboratórios, telefones, fax, telex, fotocópias, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros.

De acordo com informativo da ANPROTEC<sup>7</sup>, parques tecnológicos são “áreas, geralmente ligadas a algum importante centro de ensino ou pesquisa, com infra-estrutura necessária para instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico”

Isso significa que parque tecnológico e incubadora de empresas têm muita semelhança, diferenciando-se em relação ao resultado. Enquanto a incubadora desenvolve produtos através de empresas, objetivando produção, o parque tecnológico desenvolve novos produtos e tecnologias, geralmente ligado apenas a um tipo de atividade.

---

<sup>4</sup> MEDEIROS, José Adelino e ATAS Lucília. op. cit. p. 11.

<sup>5</sup> AIUB, George Wilson e ALLEGRETTI, Rogério Della Fávra. **Planejamento: Orientação estratégica para análise de viabilidade e estruturação de incubadoras de empresas.** Porto Alegre, SEBRAE, 1998, p. 91.

<sup>6</sup> ANPROTEC. <http://www.anprotec.org.br/publica>

<sup>7</sup> LOCUS. **Informativo das incubadoras e parques tecnológicos.** Brasília, nº 19 set/1999. p. 3.

Quando grandes áreas, com infra-estrutura necessária, operam baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, então aplica-se o termo Pólo Tecnológico, pois o acesso a serviços e recursos tecnológicos e humanos de alto padrão facilitam investigações através de bibliotecas e serviços de documentação especializada, bem como a contratação de projetos tecnológicos.

Para a ANPROTEC<sup>8</sup>, incubadoras de empresas e parques tecnológicos confundem-se quanto a sua constituição e finalidades. Ambos buscam fomentar, criar, desenvolver e consolidar empresas. A única ressalva seria para os parques tecnológicos que enquadram-se exclusivamente no desenvolvimento tecnológico, enquanto as incubadoras atuam também nos setores tradicionais (prestação de serviços e comércio mais voltados para o desenvolvimento econômico).

Em pesquisa coordenada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e citada por MEDEIROS<sup>9</sup>, encontramos a definição de Incubadora de Empresas como sendo:

... um arranjo interinstitucional com instalações e infra-estrutura apropriadas, estruturado para estimular e facilitar: a vinculação empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas); o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamento - governamentais e privadas - instituições de apoio às micro e pequenas empresas - como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Brasil - e outras.

Percebe-se que neste estudo a abrangência da definição procura enquadrar todos os empreendimentos dessa natureza, vinculando todos os tipos de empreendimento que visem criar e desenvolver empresas, por isso difere um pouco do que o próprio MEDEIROS definiu anteriormente. Ainda, segundo MEDEIROS<sup>10</sup>, o objetivo geral de qualquer incubadora é: “estimular a criação e o fortalecimento de empresas oferecendo-lhes ambiente apropriado e dotando-as de maior capacitação técnica e gerencial”. Em decorrência, o autor identificou oito objetivos para essas iniciativas: “1) oferecer infra-estrutura física; 2) apoiar técnica e gerencialmente as empresas; 3) acelerar a consolidação das empresas; 4) fortalecer a capacitação empreendedora; 5) desenvolver ações associadas e compartilhadas; 6) reduzir custos; 7) buscar novos apoios e parcerias e 8) divulgar empresas e participar de redes”.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> ANPROTEC. id. ibid.

<sup>9</sup> MEDEIROS, José Adelino. Incubadoras de Empresas: Lições da experiência Internacional. RAE, São Paulo, V.30, n.2 abril/junho 1998, p. 5.

<sup>10</sup> MEDEIROS, José Adelino. op. cit. 1998, p. 7.

<sup>11</sup> MEDEIROS. José Adelino. op. cit. 1998, p. 7.

Incubadora de Empresas é um tipo de empreendimento que pode ser constituído e administrado por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários ou associações que estabelecem formas jurídicas compatíveis com os parâmetros que mais lhes favoreçam, estabelecendo o regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado que possibilitem a criação e desenvolvimento de novas empresas, com orientação prática e profissional. Dessa forma, uma incubadora acaba se tornando uma empresa produtora de empresas.

Quanto ao nome Incubadora de Empresas, existe uma certa generalização. Empreendimentos muito semelhantes como Parques Tecnológicos, Parques Empresariais Tecnológicos, Centros Tecnológicos, Condomínio de Empresas, Centros Empresariais, tem-se usado como sinônimos pela semelhança de atividades. Para fins deste estudo usar-se-á o termo incubadora como sinônimo de condomínio de empresas e centro empresarial, conforme a definição de MEDEIROS e ATAS<sup>12</sup>:

Um pequeno shopping center empresarial: desta forma podem ser visualizados condomínios ou incubadoras. Projetos que ao invés de lojas, abrigam micro e pequenas empresas industriais, de serviços ou agrícolas. Ao contrário de um shopping, porém, cujo objetivo é puramente comercial, incubadoras atuam como empresas de prestação de serviços. Nesse papel, elas tem finalidade básica criar ambientes propícios ao surgimento de novas empresas ou à modernização das já existentes.

Pode-se observar na definição acima que incubadora de empresas não se presta unicamente para a geração de empresas novas, mas também para reestruturar empresas já existentes que porventura apresentem dificuldades, a fim de que possam ser sanadas através dos serviços prestados por incubadoras, ou mesmo para modernizá-las e torná-las mais atuantes no mercado, evitando seu fracasso.

Quanto à personalidade jurídica das incubadoras, segundo o SEBRAE, pode se observar a existência de dois tipos básicos: as que têm personalidade jurídica própria e as que não têm. As incubadoras que vinculam sua personalidade jurídica a estruturas já existentes, como universidades, centros de pesquisa, prefeituras, caracterizam-se como sem personalidade jurídica própria e apresentam, segundo AIUB e ALLEGRETTI<sup>13</sup>, as seguintes vantagens:

Disponibilidade de infra-estrutura (geralmente os equipamentos, mobiliário, pagamento de pessoal são colocados à disposição da incubadora); visibilidade da organização hospedeira, facilita a mobilização das parceiras. A Universidade (por exemplo) atua como uma âncora para atrair e manter parcerias para viabilizar o processo de incubação; disponibilidade e proximidade de

<sup>12</sup> MEDEIROS, José Adclino e ATAS, Lucília. op. cit., 1996, p. 11.

<sup>13</sup> AIUB e ALLEGRETTI. op. cit., 1998, p. 95.

recursos tecnológicos e humanos que podem agilizar a capacitação dos incubados; facilita a identificação e formação de empreendedores, a vivência dos alunos com o ambiente inovador e oportuniza melhores condições para optar pela vida de empresário.

Já, como desvantagens, das empresas que não desfrutam de personalidade jurídica própria, os autores destacam:

Falta autonomia financeira e orçamentária, aplicação de recursos, de custeio e investimento depende de aprovação de órgãos deliberativos da instituição hospedeira; o conceito de incubadora encontra resistência e sua internalização na sociedade é demorada porque não é vista como parte essencial dos objetivos da universidade (por exemplo); falta flexibilidade para articular parcerias. A falta de representação legal dificulta o estabelecimento de convênios e acordos; demasiada influência da política e estratégia da Universidade (por exemplo) no processo de decisão da gerência da Incubadora.<sup>14</sup>

As incubadoras de empresas caracterizadas como aquelas que tem personalidade jurídica própria e são estruturadas nos moldes de fundações privadas ou sociedades civis, apresentam, ainda segundo AIUB e ALLEGRETTI<sup>15</sup>, as seguintes vantagens:

Mais autonomia orçamentária e financeira – a aplicação dos recursos é realizada através de tomada de preço e não licitação; a incubadora faz parte e integra a política da fundação, possibilitando maior visibilidade do conceito de incubadora de empresa; O processo de incubação está mais identificado com interesses do mercado; A gestão financeira, patrimonial e estratégica tem mais flexibilidade e transparência; A incubadora é vista como negócio o que facilita a transferência das empresas para o mercado.

Como desvantagens, os mesmos autores destacam:

O acesso aos recursos técnicos e tecnológicos é mais difícil, devido a inexistência de infraestrutura de laboratórios; A parceria com as universidades e centros de pesquisa depende de acordos, nem sempre fáceis de realizar; Exige uma estratégia de identificação e seleção de empreendedores mais cara e demorada; Os investimentos em promoção da incubadora são mais expressivos, diferentemente das incubadoras situadas dentro das universidades (por exemplo).<sup>16</sup>

Os dados acima enfatizam que, dependendo da personalidade jurídica estabelecida para a incubadora, há reflexos positivos e negativos em decorrência da legislação pertinente. No caso de incubadoras ligadas diretamente ao poder público (no presente estudo há um caso ligado à prefeitura) há que se observar algumas limitações que ocorrerão por conta disso, por exemplo, a proibição regimental de usar o nome da incubadora como *marketing* institucional, o risco de vinculação político-partidária<sup>17</sup>, dependência de processos um tanto demorados quando houver necessidade de aplicação de recursos, já que depende de tramitações em órgãos deliberativos da instituição e da própria mantenedora, falta de flexibilidade, no caso de

<sup>14</sup> id. *ibid.*, p. 95

<sup>15</sup> id. *ibid.*, p. 96.

<sup>16</sup> id. *ibid.*, p. 96.

<sup>17</sup> Em decorrência de pressões provenientes dos setores político-partidários dominantes.

parcerias. Por outro lado, destaca-se a facilidade na obtenção de um espaço próprio pós-incubação, no caso citado, a prefeitura dispõe de áreas, em parque industrial.

No caso de incubadoras com personalidade jurídica própria, as dificuldades relacionam-se principalmente ao acesso aos recursos técnicos e assessorias que, quando necessários, terão que ser contratados, remetendo à questão de como obter recursos financeiros sem onerar os condôminos. Por outro lado, dispensa licitações na aplicação dos seus recursos, bastando uma tomada de preços.

É oportuno chamar a atenção para um detalhe importante relacionado ao futuro sucesso das incubadoras. Trata-se do nome "Incubadora" que, como MEDEIROS e ATAS<sup>18</sup> alertam,

... não é o mais apropriado para descrever o empreendimento ... pois incubadora lembra chocadeira de galinhas ou prematuros em hospitais e essa idéia associada à empresa denota fraqueza. Por isso, algumas empresas evitam divulgar que estão numa incubadora, pois chegaram à conclusão de que o *marketing* associado ao nome era desfavorável. A expressão CONDOMÍNIO DE EMPRESAS deve ser estimulada, por refletir fielmente os propósitos da iniciativa.

Ainda, segundo MEDEIROS e ATAS, a questão não é apenas de semântica, mas de significado real para a imagem que se veicula. Pelo contrário, sugerem que ao dizer que uma empresa está instalada num Centro Empresarial, num Parque Tecnológico ou num Condomínio de Empresas, transmite-se uma idéia de algo positivo, forte e que para o mercado dá uma idéia de profissionalismo e modernidade. Isso é então altamente benéfico para as empresas. Mas, parece que o termo, "incubadora", popularizou-se mundialmente e hoje, é assim que são chamados esses tipos de empreendimentos, até mesmo como sinônimos de parques tecnológicos, centros empresariais e condomínios de empresas.<sup>19</sup>

O nome genérico incubadora pode receber diferentes conotações, dependendo da característica de empreendimentos que abriga e da finalidade a que se propõe. Nesse contexto, tanto MEDEIROS e ATAS<sup>20</sup>, como AIUB e ALLEGRETTI<sup>21</sup>, classificaram as incubadoras de empresas em três tipos, inclusive com a mesma nomenclatura:

- **Incubadoras de base tecnológica** - São aquelas que fabricam produtos fortemente baseados em conhecimento, como informática, automação, produtos eletrônicos, novos materiais, etc.. Estas, normalmente estão ligadas a universidades, centros de pesquisa e parques tecnológicos.

<sup>18</sup> MEDEIROS & ATAS. op. cit., 1996, p.14

<sup>19</sup> id. *ibid.*, p. 14

<sup>20</sup> MEDEIROS & ATAS. op.cit., 1996, p.17

<sup>21</sup> AIUB & ALLEGRETTI. op. cit., p. 91.

- **Incubadoras dos setores tradicionais** - também chamadas de incubadoras orientadas para o desenvolvimento econômico, cujo suporte básico não é a tecnologia mas o fomento da economia, como mecânica, eletrônica, confecção, alimentos, agroindústrias, e que normalmente dependem do suporte de órgãos e entidades como prefeituras, governo do estado ou associações comerciais, industriais e agrícolas.
- **Incubadoras mistas** - quando num mesmo espaço estão juntas empresas de base tecnológica e de setores tradicionais e que normalmente se estabelecem na forma fundações ou parques tecnológicos.

Em qualquer dos tipos citados, a finalidade é sempre a mesma, possibilitar o desenvolvimento de novas empresas a partir de uma infra-estrutura física comum, com despesas reduzidas e a organização em forma de condomínio, onde os custos operacionais comuns são divididos entre os condôminos e as regras são estabelecidas por estatutos e regimentos próprios.

Essa classificação tem como finalidade apenas identificar a caracterização geral, não significando de forma alguma impedimento para empresas se instalarem nas incubadoras. Isto é, uma incubadora que hoje é de base tecnológica jamais poderá incubar uma empresa do setor tradicional, ou vice-versa. Claro que é muito mais fácil e eficiente o atendimento às empresas, quando elas se identificam, pois a possibilidade de desenvolvimento de estudos, pesquisas e assessorias ficam facilitados por várias razões de ordem prática, técnica e econômica. Nesse sentido, o SEBRAE criou os Centros de Inovação, a que alguns chamam de Incubadoras de Terceira Geração ou Abertas, ou ainda Extra-muros, que na verdade são espaços físicos internos às incubadoras, que não são ocupados por empresas, mas para “hospedagem de serviços especializados, como cursos, treinamentos e consultorias.

Obviamente que esse tipo de atividade fica muito facilitado quando a incubadora é de tipo único, pois não há necessidade de cada empresa incubada buscar serviços externos ou contratar vários tipos de assessorias para a mesma incubadora.

### **2.2.1 Importância e significado sócio-econômico das Incubadoras de Empresas**

Nunca buscaram-se tantas alternativas para novos empreendimentos com no mundo moderno, quer no setor primário, através de novas fontes de matéria prima ou

desenvolvimento de novas tecnologias de produção e produtos, ou no setor secundário, buscando inovações tecnológicas, aumentando a produtividade e reduzindo custos, ou ainda no setor terciário, utilizando todos os meios para atender melhor o cliente e satisfazer suas necessidades com o menor esforço e maior atenção para o mesmo, Nesta perspectiva é que as incubadoras apresentam vantagens competitivas que podem ser um diferencial importante em relação às empresas tradicionais, principalmente para as micro-empresas principiantes isoladas, pois, a infra estrutura técnica e administrativa facilita amplamente a formação de redes de negócios, utilizando os mesmos meios técnicos para diferentes fins práticos.

No VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, realizado em Belo Horizonte (MG) entre os dias 1 e 3 de setembro de 1998, o Presidente da ANPROTEC, Maurício Guedes, apresentou uma avaliação do avanço significativo do setor de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, demonstrando quão significativo são os empreendimentos dessa natureza, como pode-se observar a seguir: Segundo dados da ANPROTEC existiam no mundo em 1995, mais de mil incubadoras em funcionamento, das quais 550 estavam nos Estados Unidos, com mais de 11.500 empresas incubadas.

No Brasil, na mesma época, havia 74 incubadoras em operação, nas quais mais de 600 empresas estavam incubadas e gerando mais de 2.800 empregos diretos. Segundo o edital lançado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) e o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras (PNI), dever-se-á, em 2002, alcançar 1.500 empresas incubadas que gerarão 4.500 postos de trabalho elevando o número de produtos novos para mais de 5.000.

Numa pesquisa patrocinada pela ANPROTEC e publicada no LOCUS<sup>22</sup>, estimava-se que o faturamento das empresas nas incubadoras em 1998 tenha sido em torno de 84 milhões de reais, só das empresas incubadas, excluindo as graduadas. Supondo-se que a carga tributária fosse de 15%, cerca de 12,5 milhões seriam os recursos gerados por elas nas regiões onde estão instaladas. Se for levado em conta que cerca de 230 empresas graduaram-se (sairam das incubadoras) até a realização da pesquisa citada, significa dizer que o empreendedorismo gerado pelas incubadoras é expressivo e merece atenção pelos órgãos competentes, bem como torna-se atrativo para quem quiser lançar-se no setor empresarial com maior segurança.

---

<sup>22</sup> LOCUS: LOCUS. Informativo das incubadoras e parques tecnológicos: Brasília, nº 19 set/1999.

Ainda, de acordo com GUEDES<sup>23</sup>, 72% das incubadoras classificam-se como sendo de base tecnológica, 20% do setor tradicional e 10% são mistas. No Brasil, 83% das incubadoras tem ligação com ambientes tecnológicos, universidades e centros de pesquisa e destas 71% tem vínculos formais com essas instituições e muitas delas abrigam-se no próprio prédio destas. Talvez esse seja o passaporte da era da tecnologia e da era da mudança para sobreviver às sucessivas crises.

A globalização exige soluções rápidas, criativas e competitivas. Parece, então, estar se delineando uma alternativa viável e confiável para o presente. Depois de 15 anos da difusão do sistema pelo mundo, incubadoras, condomínios e parques tecnológicos firmaram-se diante dos obstáculos e desafios advindos das transformações econômicas deste fim de século, onde parece que todas as empresas, desde as grandes até as micro, enfrentam cenários desanimadores diante da ditadura do mercado que impõe regras cada vez mais metamórficas, deixando sempre um certo dilema no ar, e agora como será? Qual a próxima novidade? Do *telemarketing* ao atendimento individualizado e personalizado, a perplexidade atinge indistintamente a todos.

Na afirmação de GUEDES<sup>24</sup> "... quando se fala de parques e incubadoras fala-se de um modo peculiar, em que a inovação, qualidade e antecipação de tendências devem ser um exercício constante obrigatório, mesmo naqueles projetos que não figuram na fronteira do conhecimento". Isso corrobora com o que se afirmou anteriormente em relação à modernização constante e veloz dos últimos tempos e também aponta para a necessidade das incubadoras de empresas atentarem para o novo, especialmente para o emprego de tecnologias de ponta, o que, de certa forma, implica em priorizar a criação e desenvolvimento de incubadoras de base tecnológica.

Parques e incubadoras enfrentam no mundo todo uma competição cada vez maior pelos recursos disponíveis. SCHÄFFER<sup>25</sup> afirma que a competição pelo dinheiro torna mais acirrada a disputa das empresas para obtê-lo, por isso os empreendimentos tecnológicos têm que lutar para se tornarem auto-sustentáveis, têm que se reinventar diuturnamente para poder

<sup>23</sup> GUEDES, Maurício. **Avaliação das Experiências em Incubadoras de Empresas**. VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Setembro de 1998: Belo Horizonte (Síntese apresentada na abertura do evento: resumo avulso a partir de dados disponíveis na ANPROTEC)

<sup>24</sup> id. *ibid.*

<sup>25</sup> SCHÄFFER, K. **Painel sobre Experiências Internacionais de Incubadoras e Parques Tecnológicos**. VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belo Horizonte, Setembro de 1998.

sobreviver. É preciso que as incubadoras se articulem para funcionar cada dia mais dentro de padrões empresariais, fornecendo modelos para suas empresas.

A tarefa não é tão simples assim, pois existem empresas que se originam ligadas a instituições governamentais, como universidades federais, por exemplo, onde o tipo de gerenciamento é diferente do utilizado em empresas do setor privado, o que pode dificultar a modernização dos projetos. SCHAFFER<sup>26</sup> sugere que se tenha um plano empresarial para gerenciar as incubadoras, renovando-o periodicamente para que se tenha certeza que os objetivos continuam claros. Além disso, segundo ele, é preciso avaliar e divulgar dados relativos ao número de empregos criados no processo de incubação, o faturamento gerado e os impostos arrecadados pelo governo. Isso garante um *marketing* de sucesso, porque é um fator multiplicador para calcular o impacto que conjunto de fatores provoca na economia, principalmente para as organizações que financiam as incubadoras, pois ajuda a justificar o dinheiro investido.

Ainda, segundo SCHAFFER<sup>27</sup>, analisando estudos realizados em incubadoras internacionais observava que novas oportunidades estão aparecendo para as incubadoras e suas empresas. Porém, há de se cuidar do treinamento do pessoal já contratado, garantindo princípios básicos de boa administração, contabilidade, *marketing* e finanças, além de formar alianças entre empreendimentos tecnológicos ligados às universidades e outros parques tecnológicos com amplos segmentos do setor privado, como indústrias e bancos, e, fundamentalmente, estabelecer conexões com fornecedores e potenciais compradores.

Segundo esse autor, entre as tarefas essenciais para quem quiser sobreviver no mercado neste fim de século, uma das principais será identificar os nichos internacionais de mercado. Vender nesses nichos é tarefa a ser feita por várias mãos. Uma pequena empresa enfrentará dificuldades, porém uma incubadora, que nada mais é do que um grupo de empresas, tem enormes vantagens por estar em condições semelhantes a uma empresa de médio ou grande porte, podendo facilmente atender, sob medida, às necessidades de seus clientes com aquilo que se pode de chamar produto solução, já que há disponibilidade e amplas possibilidades de atender necessidades prementes, por dispor dentro de uma mesma incubadora de várias empresas com uma plêiade de produtos. Acredita-se que a Internet ou o comércio via meios eletrônicos serão cada vez mais ferramentas úteis e poderosas. É preciso,

---

<sup>26</sup> id. *ibid.*

<sup>27</sup> id. *ibid.*

contudo, estar atento à formação de base tecnológica no processo de formação das empresas nas incubadoras e, então sim, o sucesso destas estará à vista.

As Incubadoras de Empresas são instituições que poderão, num futuro bem próximo, contribuir decisivamente para amenizar o desemprego, podendo inclusive tornar-se meio propulsor de empreendimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços, conforme já foi abordado anteriormente.

As mudanças rápidas e radicais passam por processos que necessariamente envolvem pequenas e grandes empresas com outras instituições que não são da área de produção material, como uma maneira de melhor atender seus clientes e até de sobrevivência, já que não é possível atender ao mesmo tempo a todas ou pelo menos à maior parte das exigências do mercado diante do fenômeno da globalização. É preciso atentar par o alerta de DRUCKER<sup>28</sup>, quando afirma que

...as empresas irão se integrar na economia mundial através de alianças: participações minoritárias, joint ventures, consórcios de pesquisa e *marketing*, associações em subsidiárias ou em projetos especiais, licenciamento recíproco e assim por diante. Os sócios não serão somente outras empresas, mas também uma série de outras organizações, como universidades, instituições de serviços de saúde e governos locais.

Obviamente que uma micro-empresa iniciante não tem essa condição à qual o autor se refere, mas também é oportuno dizer que as chances de um condomínio empresarial competir no mercado é maior do que a de uma micro ou pequena empresa sozinha e, nesse sentido, vem corroborar a idéia de MEDEIROS<sup>29</sup>, segundo a qual. “uma incubadora é um projeto a várias mãos, isto significa que sua montagem é articulada por um grupo de parceiros, como prefeituras, universidades, escolas técnicas, associações empresariais e órgãos governamentais, entre outros”.

Por outro lado, o crescente desemprego que no dia-a-dia torna-se preocupação maior de governos e entidades assistências e das empresas em geral, na maioria das vezes, vem justificado por razões de redução de custos, queda de vendas, entrada no mercado de novos concorrentes. Nesse sentido, entretanto, DRUCKER<sup>30</sup> alerta para o fato de que “um grande número de organizações - empresas de todos os tipos, mas também agências do governo, hospitais e universidades - tem efetuado cortes drásticos de pessoal nos últimos

<sup>28</sup> DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro** – Os anos 90e a virada do século... São Paulo, Pioneira, 1992, p. 129.

<sup>29</sup> MEDEIROS, José Adélino, **Incubadoras de Empresas: Lições da experiência Internacional**. RAE, São Paulo, V.30, n.2 abril/junho 1998, p.9.

<sup>30</sup> DRUCKER, Peter F. **A Nova Era da Administração**. São Paulo, Pioneira, 1976 p. 108

anos. Poucas porém, obtiveram as reduções de custos esperadas. Em alguns casos até cresceram. Em muitos outros, o desempenho sofreu. E aumentaram as queixas dos funcionários a respeito de estresse e das cargas de trabalho”.

Cortar pessoal para cortar custos não é o caminho mais adequado; experiências do cotidiano tem provado isto historicamente. Uma forma de trazer custos para baixo é reestruturando o trabalho, aprimorando o conhecimento e o treinamento, redimensionando atividades e partilhando as buscas de soluções para os problemas. Isso poderá então resultar na valorização das pessoas; aumento do grau de satisfação dos trabalhadores e clientes.

Estudos e pesquisas amplamente divulgados nos meios de comunicação e na literatura especializada recente apontam para sérias dificuldades resultantes da globalização da economia e decorrentes da mecanização e automação do trabalho, do emprego de novas tecnologias e dos novos paradigmas administrativos que despertam uma grande preocupação em relação ao desemprego, à empregabilidade e aos problemas sociais decorrentes. Isto pode ser confirmado pelas palavras de MARTIN e SCHUMANN<sup>31</sup> ao afirmarem que “remanejamentos, simplificações, cortes e demissões - a economia de alta produção e alta tecnologia consome trabalho da sociedade do bem-estar social e dispensa seus consumidores. Anuncia-se um terremoto econômico e social de proporções até agora não conhecidas... Na indústria alemã, somente em três anos, de 1991 até 1994, foram perdidos mais de 1 milhão de empregos”.

Esta situação num país desenvolvido é altamente preocupante. Imaginemos as condições brasileiras onde diariamente os meio de comunicação noticiam índices de desemprego cada vez maiores. A situação é preocupante; tanto no que diz respeito à abertura de novos postos de trabalho, como para garantir a empregabilidade, não só para os desempregados, mas também, para criar oportunidades aos novos trabalhadores que estão chegando ao mercado.

Nesse cenário, a maioria das incubadoras brasileiras que são criadas pelos poderes públicos municipais, com participação de associações comerciais e industriais, ou entidades como o SENAI e o SEBRAE, recebendo assessorias de universidades - exceto àquelas diretamente ligadas ou mesmo criadas por elas - poderão tornar-se as alternativas viáveis tanto para uma como para outra situação exposta acima, já que possibilitam, através do

---

<sup>31</sup> MARTIN, Hans-Peter e SCHUMANN, Harold. **A Armadilha da Globalização: O Assalto à Democracia e ao Bem-estar Social**. São Paulo, Globo, 1997, p. 145

desenvolvimento de empresas, a criação de novos empregos e, através da inovação e criatividade, o desenvolvimento de novas habilidades.

Quanto às estruturas físicas das incubadoras (alojamentos), ou são construídos especialmente para esse fim ou então, o que é mais freqüente, ocupam espaços ociosos de empresas ou entidades falidas ou desativadas. Essas estruturas são basicamente constituídas de construções em alvenaria (barracões) para abrigar micro-empresas iniciantes ou empresas que precisam de um apoio mais direto para se estruturarem ou se reestruturarem, a fim de iniciarem ou reestruturarem suas atividades micro-empresariais, por tempo determinado na incubadora. É disponibilizado o espaço físico sem a necessidade de investir quantias significativas de recursos em infra-estrutura, o que possibilita que durante o período de permanência nela, criem-se condições de adquirir experiências, assessoria e acompanhamento, se necessário, podendo, a seguir, construir ou locar seu próprio espaço físico, de forma mais adequada a sua atividade.

Quando se analisa a importância desse tipo de empreendimento é importante frisar que não só os aspectos econômicos devem ser considerados, mas também os aspectos sociais.

Nos médios e pequenos municípios onde é possível criar e instalar incubadoras, o significado econômico pode não ser tão importante como o social, pois o simples fato de lançar à público possibilidade reais de empregabilidade através de novas empresas desperta o interesse e abre perspectivas de futuro revelando horizontes futuros que alimentam a esperança e, de certa forma, ativam os ânimos na perspectiva de garantir a abertura de novos empregos e até a possibilidade real de se criarem alternativas empresariais que supram necessidades emergentes e viabilizem não só a economia mas essencialmente aliviem as tensões sociais decorrentes do desemprego e principalmente de perspectivas futuras de emprego. Portanto, o desenvolvimento de novos empreendimentos ou mesmo a reestruturação de antigos traz perspectivas que vão além do significado econômico e que, por isso mesmo, devem merecer especial atenção, tanto dos órgãos governamentais como de entidades e instituições que objetivam a melhoria da qualidade de vida social.

As tensões sociais nada mais são do que reflexos de tensões decorrentes de âmbito maior, que envolvem também a economia, que, por sua vez, é reflexo de políticas mais amplas. Logo, há uma cadeia de inter-relações que se afetam mutuamente. Para amenizá-las, ou até extingui-las, não há uma única alternativa, mas múltiplas, entre as quais, acredita-se que as incubadoras sejam uma delas.

## 2.3 INCUBADORAS NO MUNDO

Segundo dados e informações da ANPROTEC, existiam no mundo, em 1995, mais de mil incubadoras em funcionamento, das quais quinhentas e cinquenta nos Estados Unidos da América com mais de onze mil e quinhentas empresas incubadas. Considerando o curto espaço de tempo do surgimento desse tipo de empreendimento, pode-se dizer que houve um crescimento rápido e uma rápida expansão pelo mundo todo.

Com base em estudos feitos por MEDEIROS<sup>32</sup>, para serem apresentados no XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (São Paulo, 22 a 26 de outubro de 1996) - evento apoiado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e OEA, SEBRAE/RS, CNPq e PCDT (Programa de Competitividade e Difusão Tecnológica), com depoimentos de Francisco Vieira e Orlando Mason (OEA), Rustam Lalkaka e Jack Bishop (PNUD), Karel Klusacek (República Checa), Lilia Arechavala (México), O. T. Odetola (Nigéria), Krzysztof Zasiadly (Polônia), Omer Oz (Turquia), Mirian Amaro e Rose Aguiar (SEBRAE/RS), Elisete Aguiar e Josemar Xavier de Medeiros (CNPq) e Lucilia Atas (ACOMTEC) - e que, em parte, também foram apresentados anteriormente na Reunião Técnica sobre Avaliação do Papel das Incubadoras no Mundo, em Taijín, China em setembro de 1995, apresentamos, a seguir, de forma resumida, um panorama geral das incubadoras em sete países: China, República Checa, México, Nigéria, Polônia, Turquia e Brasil.

Na China, em 1995, foram identificadas 73 incubadoras, apesar da intervenção do Estado, que limita as alternativas devido aos parâmetros diferentes dos de economia de mercado. Dentre estas, em apenas 31 foram obtidos dados referentes ao seu desempenho, sendo que essas apresentavam como características o desenvolvimento tecnológico.

Ao contrário do que acontece no Brasil, onde as dificuldades em obter recursos, principalmente financiamentos, são enormes, na China, como é o próprio governo quem gerencia os empreendimentos, até 50% dos investimentos são facilmente obtidos do governo, na forma de capital de risco.

O tempo médio de incubação das empresas, na China é de até 3 anos. Após esse tempo, elas são consideradas graduadas e devem sair das incubadoras, instalando-se em locais próprios fora das incubadoras.

---

<sup>32</sup> MEDEIROS, José Adelino. Incubadoras de Empresas: Lições da experiência Internacional. RAE, São Paulo, V.30, n.2 abril/junho 1998, p.5-20.

As características peculiares da experiência chinesa, cuja economia passa por profundas transformações, chamam atenção pelas dimensões das incubadoras - cujas instalações, em média, abrigam em torno de 40 empresas, sendo que três delas tem mais de 100 - e também pelo grande número de empregados, tendo empresas com mais de 500 e cinco delas mais de 1000 empregados cada uma. Além disso, as incubadoras podem ser consideradas como alternativas para treinamento de empreendedores, já que muitos dos empresários que desenvolvem atividades em incubadoras são os professores e pesquisadores das entidades mantenedoras, que acabam mudando de atividade quando percebem que podem se tornar empresários, pois as incubadoras têm como finalidade primordial desenvolver idéias que depois serão transferidas para produtos e serviços.

Como a maioria das empresas incubadas são de base tecnológica, ligadas à instituições de ensino e pesquisa, acabam estimulando professores e pesquisadores oriundos delas a se tornarem empresários e empregados das próprias empresas incubadas, cerca de 52% deles. Também é significativo o número de empregados das incubadoras que provém de aposentados, cerca de 22%.

Acredita-se que essas características peculiares da incubadoras chinesas sejam reflexos das transformações que envolvem a passagem de uma economia planificada para uma economia de mercado emergente. Segundo MEDEIROS<sup>33</sup>, “os números apresentados retratam a experiência de um país em transformação acelerada, no qual se constata a convivência entre a economia planejada e alguns **pedaços**<sup>34</sup> da economia de mercado”.

Na República Checa, em decorrência das transformações radicais porque passou a economia saída do controle do estado para a competição de mercado, houve um significativo processo de privatizações formando um grande número de micro, pequenas empresas e médias empresas que passaram a ter o estímulo do governo, dada a sua importância para a recuperação econômica do país. Há que se considerar que se antes da Segunda Guerra Mundial a Checoslováquia (hoje fracionada em Eslováquia e República Checa) ocupava uma vantajada colocação em nível mundial no que se refere ao Produto Nacional Bruto (PNB) per capita, com adoção do regime socialista, cuja meta primeira foram os programas sociais de curto prazo, esse índice caiu. Porém, após os ajustes realizados em 1994 e a volta para economia de mercado, o país ainda apresentava razoável estrutura técnica com mão-de-obra qualificada, assegurando os ingredientes chaves para o desenvolvimento tecnológico.

---

<sup>33</sup> id. *ibid.*

<sup>34</sup> Grifo do autor.

Entretanto, das 17 incubadoras projetadas até 1994, apenas 5 demonstravam resultados significativos e cinco não saíram do papel e a dificuldade apontada foi a falta de apoio por parte do governo ou a indicação de que o financiamento não foi suficiente ou nem foi conseguido.

Para a análise de situação das incubadoras no México é imprescindível considerar, antecipadamente, que as iniciativas de incubadoras foram iniciadas apenas em 1990, tendo os projetos sido significativamente afetados pela crise econômica do final de 1994.

Em 1995, das 10 incubadoras em funcionamento, 4 haviam sido criadas entre 1990 e 1992 e as outras 6 a partir de 1994. Existiam ainda 3 projetos em implantação. Nas incubadoras criadas antes de 1994 a média era 12,5 empresas e nas duas mais antigas a taxa de sobrevivência era de 80%.

No México não houve efetivamente um apoio governamental às incubadoras, pois das experiências iniciais esperava-se que fossem uma alternativa para a geração de empregos, se comparados com outras alternativas como a criação temporária de trabalho em projetos intensivos ligados à construção civil e à manutenção de estradas. Nesse sentido, MEDEIROS<sup>35</sup> alerta para o fato de que "... as incubadoras não são mecanismos dirigidos ao aumento de emprego..., ... O aumento de empregos é alcançado em decorrência de oportunidades que derivam da criação de novos negócios e da ênfase ao espírito empreendedor das pessoas".

Evidentemente, não só no México como em qualquer lugar, o empreendedorismo através de incubadoras pode mostrar seus resultados após algum tempo de experiência e, obviamente, isso está diretamente ligado ao montante de recursos aplicados e à atenção dispensada por entidades e organismos ligados ao setor.

Na Nigéria, as iniciativas no sentido de implantar as primeiras incubadoras de empresas começaram em 1989 por iniciativa do Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (UNFSTD), sendo que em 1995 existiam dois empreendimentos, cujas iniciativas eram dos governos Federal e Estadual, com controle do próprio governo através de um órgão especialmente criado para esse fim, a Fundação Nacional das Incubadoras.

Dos dois empreendimentos, no primeiro, instalado numa área de 3.500 metros quadrados dividido em 22 módulos, apenas a metade foi ocupado e no segundo, que iniciou

---

<sup>35</sup> id. *ibid.*

suas atividades em 1994 com 400 metros quadrados com a possibilidade de instalar 12 empresas, em 1995 existiam apenas duas, com uma terceira se instalando.

Os empreendedores nigerianos são na sua maioria pessoas oriundas do setor privado que se aposentaram em universidades ou que se graduaram nelas e que estavam desempregados. Esta característica explica os motivos porque ainda não é significativo o papel dessas iniciativas, à qual se associam também as dificuldades de linhas de financiamento e programas de treinamento, uma vez que o setor produtivo apresenta muitas lacunas e não há uma sincronia entre as equipes responsáveis pela gerência das incubadoras.

Na Polônia, como a economia, na época da pesquisa, estava em transição para economia de mercado, o empreendedorismo estava em alta juntamente com a iniciativa privada. Em 1990 surgiu a primeira incubadora de uma parceria entre o governo, universidades, câmara de comércio e indústria e uma agência do governo federal (Enterprise for Technical Progress Implementation) e na sequência os governos locais promoveram esse tipo de empreendimento, construindo ou aproveitando imóveis já existentes, incentivando a criação de incubadoras. Em 1995 já havia 29 incubadoras, sendo que 18 delas abrigavam até 10 empresas, em 6 delas o número era entre 11 e 20 empresas e as outras 5 contavam com mais de 20 empresas cada uma, resultando um número médio de 11,4 empresas por incubadora (no Brasil a média é de 9,9) e 4,8 empregados por empresa (no Brasil, 5,5). Vale dizer que a maioria dessas iniciativas era nova (menos de um ano).

É importante ressaltar que esses resultados, embora não consolidados devido à precocidade, são altamente positivos, o que incentiva o apoio dos governos locais, o que, por outro lado, gera um certo atrito entre os empreendedores que estão ligados a instituições de ensino e pesquisa, que se interessam mais na transformação dos conhecimento em novos produtos, processos e serviços e os patrocinadores (governo) que prioriza a geração de empregos.

Na Turquia, a primeira incubadora foi criada em 1991 e em 1995 já havia 3 em funcionamento, por iniciativa do governo através da Organização para o Desenvolvimento da Pequena e da Média Indústria (KOSGEB). As iniciativas do governo eram respaldadas por três finalidades específicas: transferência de tecnologias, desenvolvimento econômico e geração de empregos.

As incubadoras turcas são ligadas diretamente a universidades ou centros de pesquisa e só podem funcionar se o grau de inovação tecnológica do produto for compatível

aos parâmetros ditados pelo governo, se demonstrar viabilidade econômica e técnica enquanto projeto, se demonstrar talento empreendedor e capacitação técnica do proponente; se demonstrar a possibilidade da empresa empregar recursos humanos mais qualificados e se apresentar um grau de interação com outras empresas já incubadas.

O período de permanência nas incubadoras é de 3 anos, podendo ser prorrogado mediante pagamento de sobretaxas.

Atualmente, há ações voltadas para mudanças do relacionamento entre as universidades turcas com o setor privado, bem como nas linhas de financiamento, para estimular o desenvolvimento das incubadoras.

No Brasil, desde 1986 quando foi criada a primeira incubadora, até 1993 havia 16 delas em atividade, dessas 50% tinham menos de 2 anos e somente 3 haviam sido constituídas antes de 1990. Cinco desses empreendimentos na primeira safra não se consolidaram e nas demais, ou seja em 11, houve uma variação de 1 a 22 no número de empresas que se consolidaram e deixaram a incubadora para ter vida própria.

A média de empresas por incubadora era de 10, sendo as menores com 5 e as maiores com 15 e uma média de 5,5 empregados por empresa, incluindo o proprietário, tendo o grupo de gerenciamento da incubadora em torno de 6,2 pessoas (do gerente ao vigia).

O tempo médio de permanência da empresa na incubadora era de 3 a 4 anos.

O custeio da incubadora, compartilhado pelos condôminos, tinha um valor médio de R\$ 4,70 mensais por metro quadrado (o valor de um real em 1995 equivalia a 1 dólar) sendo que as empresas utilizavam em média 62 metros quadrados cada uma, cujo custo aproximado era R\$300,00 mensais. Em 75% dos casos analisados as instalações eram de prédios adaptados, onde a área média das incubadoras era em torno de 17.00 metros quadrados. Constatou-se que, quanto à situação jurídica, em 50% dos casos eram gerenciadas por instituições privadas com fins lucrativos, 19 % gerenciadas por instituição pública de pesquisa, 19% por universidade pública e 12% pelo governo (administração direta).

É importante observar que os estudos apontam para o fato de que a intervenção do poder público, quer no Brasil, quer no exterior, tem prejudicado o desempenho de algumas incubadoras, fazendo com que uma das questões que mais tem despertado o interesse dos pesquisadores esteja relacionada com a auto-sustentação das empresas na incubadora e no período imediatamente após, onde ainda há necessidade de assessoria técnica e administrativa. É importante ressaltar que, sendo este tipo de empreendimento um fenômeno relativamente

novo, necessita de estudos mais detalhados para se ter uma noção mais precisa da extensão e da importância das mesmas tanto do ponto de vista econômico como social.

Dados mais recentes dão conta que existiam no Brasil 42 incubadoras em funcionamento em 1995 e mais de 100, em 1999 (ANPROTEC). Esse crescimento vem aumentando consideravelmente nos últimos anos, já que por ocasião do encerramento do presente trabalho, havia, extra oficialmente, 116 incubadoras em funcionamento no Brasil (dados fornecidos durante o II Encontro das Incubadoras de Região Sul do Brasil), Só em Santa Catarina, onde em 1999 havia oficialmente 06, por ocasião do Encontro supra citado se fizeram representar 09. Essa discrepância pode ser decorrente de que os dados fornecidos pela ANPROTEC referem-se às incubadoras a ela filiadas e os dados fornecidos nesse encontro provém das incubadoras elencadas por representantes presentes.

Considerando-se ainda que muitos projetos de incubadoras em implantação e mesmo já implantados não foram catalogados por nenhum órgão afim, constata-se a necessidade emergente de organizar alguma forma de catalogação geral de incubadoras no Brasil, não obstante o esforço da ANPROTEC, o próprio governo Federal deveria fazê-lo.

Em decorrência do exposto pode-se fazer um quadro comparativo das experiências de incubadoras dos países descritos anteriormente com a experiência brasileira.

**TABELA 1- Comparação entre as experiências estrangeiras e a brasileira em relação às incubadoras de empresas.**

ITENS DE COMPARAÇÃO	Brasil	China	Rep. Checa	México	Nigéria	Polônia	Turquia
Número de incubadoras em 1995	42	73	17	10	2	29	3
Ano de instalação da primeira	1986	1987	1991	1990	1989	1990	1991
Nº médio empresas por incubadora	10	41	Nd	13	7	11	15
Nº médio de empregados por incubadora	6	18	Nd	Nd	Nd	5	Nd
Incubadoras predominantemente de base tecnológica	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Nd = dado não disponíveis

Fonte: Adaptado de MEDEIROS<sup>36</sup>

Como se pode observar no quadro acima, o Brasil foi o primeiro desses países a implantar incubadoras (1986), seguido da China (1987). Porém, o que chama atenção é o fato

<sup>36</sup> MEDEIROS, José Adelino, Incubadoras de Empresas: Lições da experiência Internacional. RAE, São Paulo, V.30, n.2 abril/junho 1998, p16.

dos países do bloco socialista ou advindos dele, no caso China, Polônia e República Checa, se destacarem tanto pelo número de incubadoras, como por apostar nas de base tecnológica.

A experiência brasileira pode-se dizer recente, como também o é a experiência de outros países. O fato é que cada vez mais buscam-se alternativas para criar mecanismos que garantam inovação tecnológica e competitividade e, por decorrência lógica, empregabilidade e geração de renda para as novas gerações que estão chegando para o mercado de trabalho, tendo as incubadoras se mostrado promissoras neste aspecto.

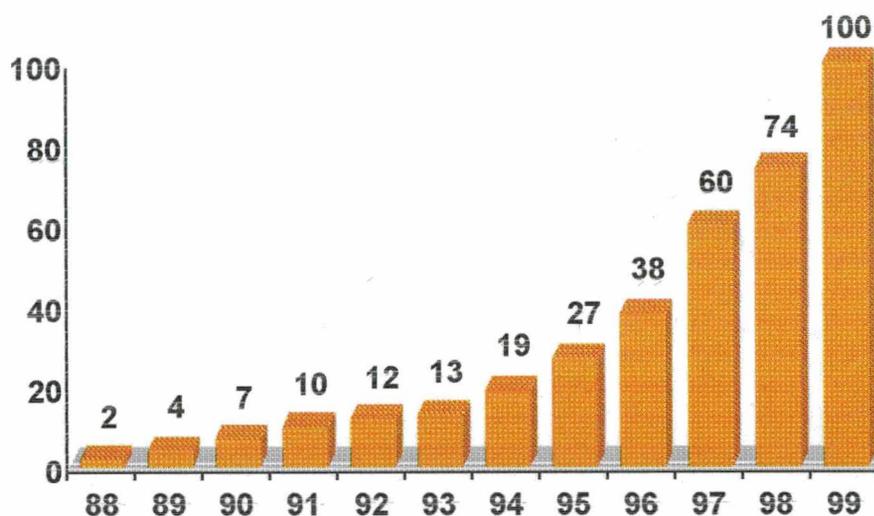
### **2.3.1 Incubadoras no Brasil**

Para evidenciar o significativo crescimento desse tipo de empreendedorismo no Brasil optou-se por apresentar mais detalhadamente o desenvolvimento das incubadoras brasileiras de modo geral. Como já fora afirmado anteriormente, as primeiras experiências com incubadoras datam da segunda metade da década de 1980/90, mais precisamente em 1986, sendo que nos dois anos seguintes não foi implantada nenhuma incubadora (não foi encontrado nenhum registro na literatura) e, logo no ano seguinte, implantaram-se mais duas e na década seguinte, até setembro de 1999 (data da presente pesquisa), houve uma explosão no número de incubadoras implantadas, que vem crescendo rapidamente de ano para ano.

Esse fenômeno tende a ampliar-se ainda mais, visto que durante o II Encontro das Incubadoras de Empresas da Região Sul do Brasil, realizado nos dias 29 e 30 de novembro de 1999 em Joinville - Santa Catarina, lançou-se a idéia da formação de uma Rede Sul-Brasileira de Incubadoras de Empresas, abrangendo os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tendo sido agendada uma reunião específica para tratar de tal pauta, realizada em Florianópolis no dia 10 de dezembro de 1999. De acordo com as deliberações provenientes desta reunião, muito breve a Rede Sul-Brasileira de Incubadoras de Empresas será uma realidade e se estruturará como um órgão de fomento ao desenvolvimento das incubadoras já existentes e de outras que estão em fase inicial como é o caso do Projetos MIDI (Micro Distritos Industriais) e GENES (Sistema de Pré-incubadoras).

Segundo dados da ANPROTEC, o panorama das incubadoras em operação em 1999 (setembro) no Brasil pode ser resumido no gráfico apresentado a seguir.

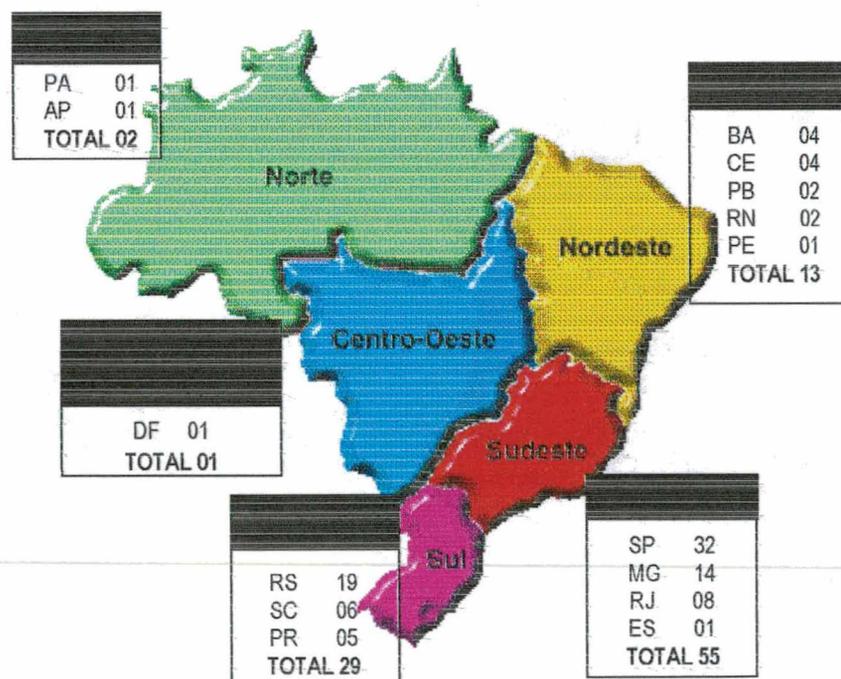
GRÁFICO 1 – Evolução anual do número de Incubadoras de Empresas em operação no Brasil



Fonte: ANPROTEC<sup>37</sup>

Para uma visualização mais precisa apresenta-se a seguir a distribuição das incubadoras no Brasil, filiadas à ANPROTEC, por região e estados brasileiros.

FIGURA 1 - Distribuição das incubadoras de base tecnológica filiadas à ANPROTEC, por região em setembro de 1999



<sup>37</sup> ANPROTEC: Panorama das Incubadoras no Brasil, <http://www.anprotec.org.br/pesquisa.html>

Ainda segundo a ANPROTEC As incubadoras brasileiras têm características que lhes são peculiares. Quanto à sua natureza jurídica 11% são públicas federais, 11% são públicas estaduais, 17% são municipais, 3% são mistas e 58% são privadas sem fins lucrativos, considerando-se que a referência é quanto as incubadoras como um todo e não as empresas nelas instaladas.

Quanto a sua classificação, 64% são de base tecnológica, 22% tradicionais e 14% mistas.

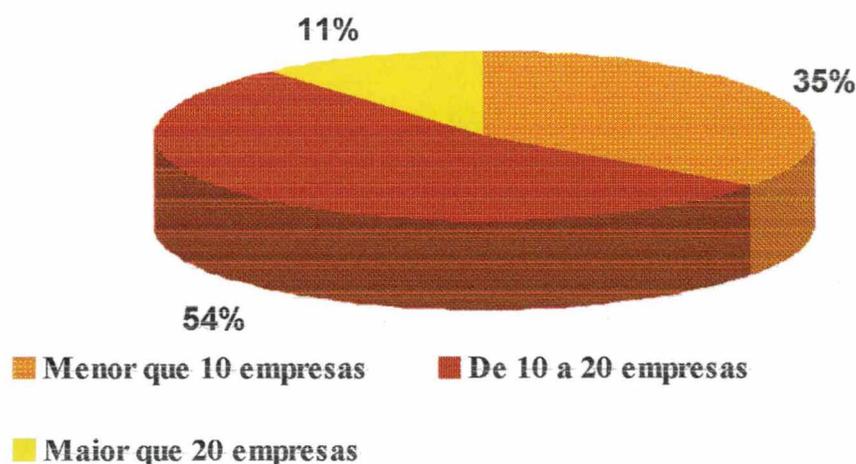
Das incubadoras em funcionamento em 1999, 57% mantém vínculos formais com universidades ou centros de pesquisa, 27% tem vínculos informais e 23% não tem vínculo nenhum. Cinquenta e oito por cento das incubadoras encontram-se próximas às universidades ou estão diretamente ligadas a elas, isto é, situam-se até 01 km de distância, 20% estão entre 1 e 5 quilômetros de distância delas e 22% estão a mais de 5 quilômetros.

É importante ressaltar que 37% das incubadoras estão alojadas em prédios da própria incubadora, 33% em prédios cedidos e 15% em espaços alugados. Pode-se dizer, então, que apenas 37% das incubadoras tiveram sua área planejada e adequada ao seu fim. As demais se adequaram, isso pode determinar facilidades ou dificuldades operacionais, devido a sua localização, condição logística para transporte, tanto das matérias primas como da distribuição da produção.

Analisando a localização das incubadoras observou-se que 55% delas compartilham seus espaços com outras instituições e 45% são as únicas ocupantes desses espaços. Apenas 27% foram projetados especificamente para atender necessidades de incubadoras. Dessa forma 73% tem suas instalações adaptadas. Quarenta por cento das incubadoras atuam em áreas setoriais específicas: software/informática, elétrica/eletrônica/telecomunicações, mecânica/automotiva, química/farmácia e biotecnologia. As demais 60% atuam multi-setorialmente, ou seja, desenvolvem atividades como incubadoras mistas. Outra peculiaridade das incubadoras brasileiras é que a grande maioria delas tem vínculos de parceria com entidades de pesquisa ou órgãos de financiamento, entre os quais destacam-se o SEBRAE, Prefeituras Municipais, CNPq, FINEP, Bancos e Associações Comerciais. Destacando-se o SEBRAE como principal órgão de financiamento e de assistência técnica.

Quanto à capacidade de incubação, a média de empresas por incubadora é de 13,2. O mínimo é de 4 e o máximo de 119, como pode-se observar no gráfico a seguir em termos percentuais

**GRÁFICO 2 - Incubadoras de empresas quanto ao seu tamanho e taxa percentual de ocupação setembro/1999**

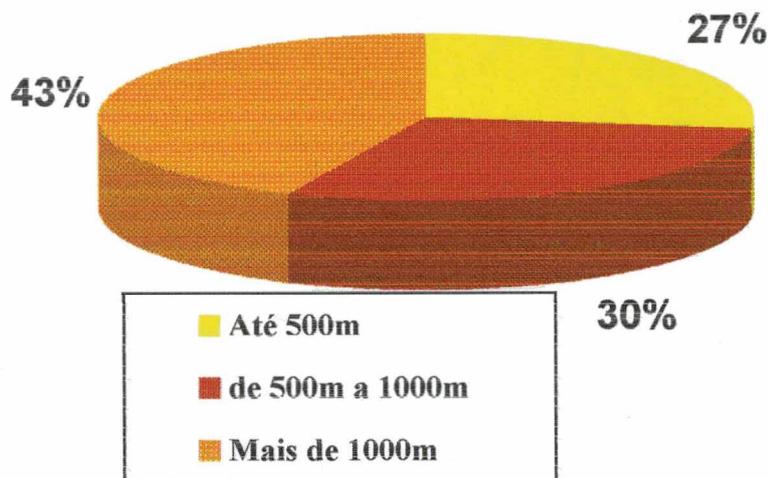


Fonte: ANPROTEC

Quanto a área construída (barracões que abrigam as incubadoras), há muitos casos em que as incubadoras abrigam-se em prédios que anteriormente abrigavam empresas que faliram ou mudaram-se de local, sendo que nesses casos, são feitas adaptações que nem sempre são as mais indicadas, causando, em muitos casos dificuldades que não ocorreriam se as instalações fossem construídas especificamente para esse fim. Por exemplo: o local fica distante ou fora da área comercial da cidade dificultando o escoamento da produção ou acesso a matéria prima, ou mesmo o *layout* das instalações não facilita a acomodação adequada de equipamentos.

Para que se tenha uma noção geral do tamanho das incubadoras no Brasil, considerando aquelas que foram construídas especificamente para serem incubadoras e aquelas que foram instaladas em prédios adaptados, podemos verificar que 27% tem até 500 m<sup>2</sup>, 30% tem entre 500, ao passo que 1.000m<sup>2</sup> e 43% tem mais 1.000m<sup>2</sup>, como pode ser visualizado no gráfico a seguir.

GRÁFICO 3 – Incubadoras quanto ao seu tamanho em percentuais setembro de 1999



Fonte: ANPROTEC<sup>38</sup>

A grande maioria das incubadoras opera com um quadro de pessoal bastante restrito, no que se refere à administração e manutenção, visto que sua operacionalização é muito simples. Esse fato é demonstrado pela tabela que se segue.

TABELA 2 - Média do quadro de pessoal atuante na manutenção e administração das incubadoras

PESSOAL	TEMPO INTEGRAL	TEMPO PARCIAL	TOTAL
Administração	02	01	03
Apoio técnico	01	02	03
Serviços gerais	02	01	03
Total	05	04	09

FONTE: ANPROTEC<sup>39</sup>

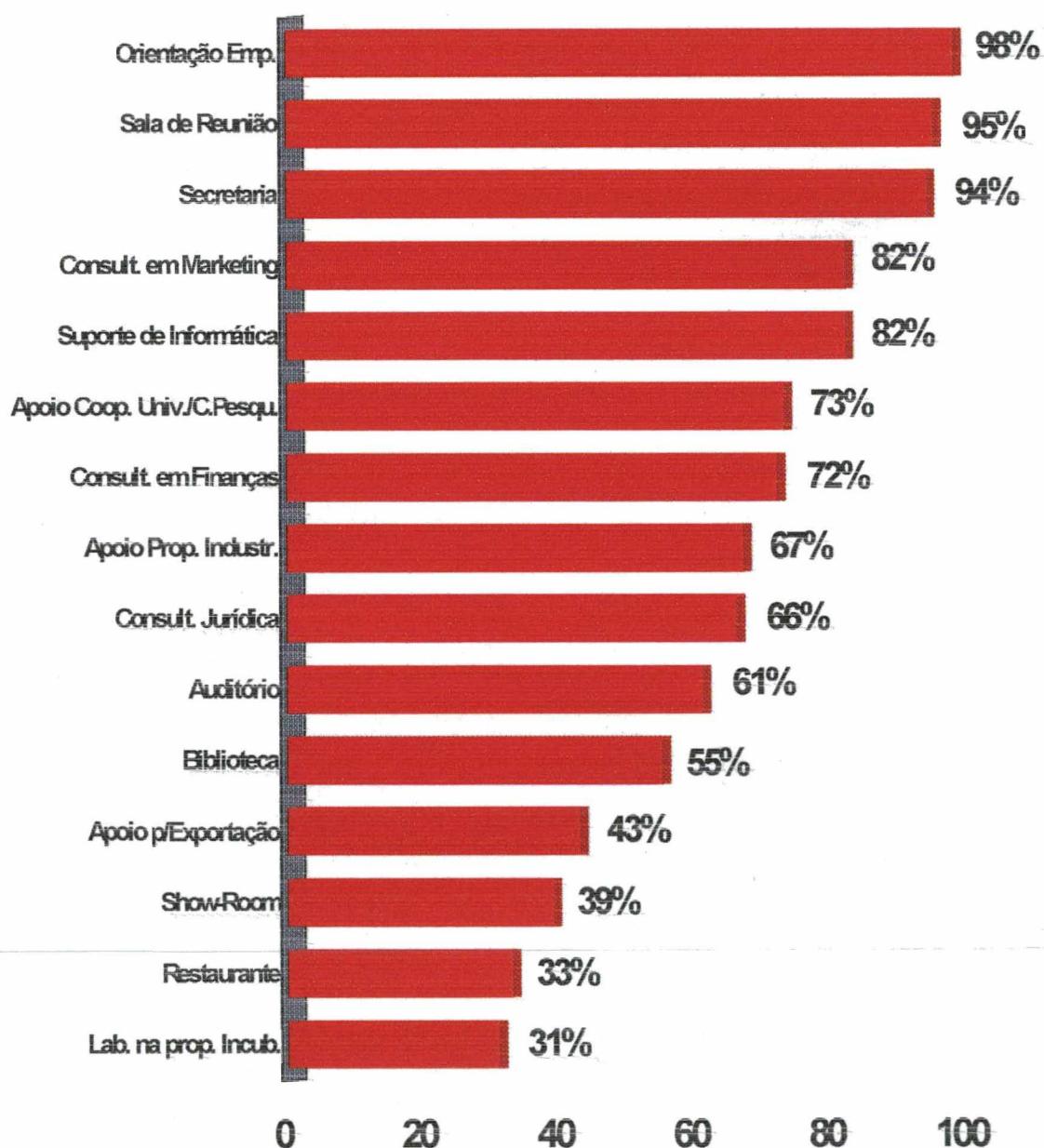
Quanto à formação (grau de instrução) desse pessoal, 11% tem 2º grau e 89% 3º grau, sendo que desses últimos, 32,8% tem pós-graduação. As áreas predominantes de formação dos administradores das incubadoras são: bacharéis em administração de empresas, com 38,4% e engenheiros, representados por 21,9%.

<sup>38</sup> id., ibid.

<sup>39</sup> id., ibid.

Quanto aos serviços oferecidos nas incubadoras, destaca-se orientação aos empresários, sala de reuniões, serviços de secretaria, consultoria em *marketing*, serviços operacionais de informática, apoio e cooperação ligado à centros universitários e centros de pesquisa, consultoria em finanças, apoio aos proprietários de indústrias pós incubação, consultoria jurídica, auditório para conferências, cursos e treinamentos, biblioteca, apoio para exportação, *show-room*, restaurante e laboratório na própria incubadora. Como pode-se observar no gráfico a seguir.

GRÁFICO 4 - Serviços de infra estrutura existentes nas incubadoras brasileiras em setembro de 1999



Fonte: ANPROTEC<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> id., *ibid.*

Quanto às empresas residentes nas incubadoras, a ANPROTEC pesquisou cerca de 800, que apresentaram as seguintes áreas de atuação, conforme a tabela a seguir.

**TABELA 3 - Percentuais por área de atuação das incubadoras no Brasil**

ÁREA DE ATUAÇÃO	PERCENTUAL (%)
Software/informática	32,5
Elet. Eletrôn. Telecomunicações	14,5
Mecânica automóveis	9,4
Confecção/couro	9,2
Serviços especializados	9,1
Química e farmácia	7,7
Alimentos	5,4
Biotecnologia	3,3
Design	3,1
Outros	23,6

Fonte: ANPROTEC<sup>41</sup>

A estimativa de faturamento para o ano de 1999, pelas empresas residentes nas incubadoras brasileiras é de aproximadamente R\$ 850.000,00 cada uma, sendo que o valor somado pelas 100 incubadoras analisadas pela ANPROTEC e a ela filiadas chegará à casa dos R\$ 85.000.000,00 com a geração de aproximadamente 4000 empregos diretos, sem contar que destas incubadoras já graduaram-se 320 empresas, segundo o mesmo estudo.

### 2.3.2 Incubadoras em Santa Catarina

Em Santa Catarina não temos dados precisos sobre o número de incubadoras em operação, pois a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e a ANPROTEC tem dados estatísticos somente de seus filiados, mas não dados gerais sobre o Estado todo. Buscando-se informações em ambas e em outras fontes, como SENAI e SEBRAE, foi possível identificar 10 incubadoras localizadas no Estado, conforme relação a seguir:

- Blussoftware -- Blumenau;

- Fundação Sotfville – Joinville;
- CELTA (Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas) que faz parte a Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras - CERTI – Florianópolis;
- MIDI – Micro Distrito Industrial de Base Tecnológica – Florianópolis;
- TECNOPARQUE – Alto Vale do Itajaí em Rio do Sul;
- FETEC – PET Parque Tecnológico e Empresarial – Caçador;
- PIE - Programa de Incubadora Empresarial de Videira – Videira;
- CEI - Centro Empresarial Ibicaré – Ibicaré;
- CECB - Centro Empresarial Caetano Branco – Joaçaba.

Além destas incubadoras em atividade, estão em processo de implantação em convênio com o SENAI – duas incubadoras de base tecnológica, uma em Chapecó e outra em Criciúma, e duas incubadoras mistas, uma em Herval do Oeste e outra em Fraiburgo, além de outros projetos em fase de estudos, como é o caso de Urupema.

## 2.4 CONSTITUIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS

Na constituição de incubadoras alguns requisitos são recomendáveis e desejáveis para ancorar as possibilidades de sucesso. MEDEIROS e ATAS<sup>42</sup> dividiram esses requisitos em três grupos por ordem de importância:

- Requisitos mínimos
  - a) existência de empreendedores interessados;
  - b) viabilidade técnica e comercial das propostas;
  - c) parceiros comprometidos com o empreendimento e
  - d) apoio político à incubadora e disponibilidade de laboratórios e de recursos humanos.
- Requisitos recomendáveis:

<sup>41</sup> id., *ibid.*

<sup>42</sup> MEDEIROS, J. A. e ATAS, Lucilia. Incubadoras de Empresas: Balanços da experiência Brasileira. *RAE*, São Paulo, V.30, n.1 janeiro/março 1995, p.25-26.

- a) espaço físico adequado;
  - b) existência de incentivos e de linhas de financiamentos apropriados e
  - c) gestão da incubadora a cargo do setor privado e participação governamental minoritária e decrescente.
- Requisitos desejáveis:
    - a) clima favorável à personificação de projetos;
    - b) localização da incubadora nas instalações de instituições de ensino e pesquisa ou imediações e
    - c) tradição na geração de empresas de base tecnológica (os dois últimos não se aplicam às incubadoras mistas).

A proposta de classificação dos requisitos subentende que sem os primeiros não há possibilidade de constituição e desenvolvimento, logo devem ser princípios indispensáveis, enquanto os recomendáveis permitem a adequação às mais diversas situações e, se inicialmente o projeto não for satisfatório poderá adequar-se e tornar-se viável e, por último, os recomendáveis contribuem decisivamente para que propostas de incubadoras surjam com maior probabilidade de sucesso.

Segundo MEDEIROS e ATAS<sup>43</sup>, outros fatores, que podem ser definidos como ajustes no processo de incubação, tornam-se importantes para o sucesso do empreendimento, tais como a sensibilização de órgãos como universidades que detém significativa parcela de pesquisadores e potenciais empresários (acadêmicos) que podem ser os fomentadores das novas tecnologias desenvolvidas nas incubadoras; o Governo (municipal, estadual ou federal), como retaguarda financiadora ou propulsora dos meios para viabilizar os projetos de incubadoras (cedendo ou construindo os espaços físicos ou viabilizando incentivos fiscais e outros); ajustes nos contratos entre empresas incubadas e incubadora, que podem inviabilizar projetos por força de inflexibilidade de normas; finalmente as qualidades pessoais do diretor da incubadora, que deve ser perspicaz e tenaz tanto para vislumbrar oportunidades como para amparar os condôminos da incubadora.

Corroborando com MEDEIROS e ATAS, BOLTON<sup>44</sup> afirma “que o fator mais importante de sucesso de uma incubadora é o seu diretor, pois seu papel, além de administrar

<sup>43</sup>MEDEIROS, J. A. e ATAS, Lucília. Incubadoras de Empresas: Balanços da experiência Brasileira. RAE, São Paulo, V.30, n.1 janeiro/março 1995, p.25-26.

<sup>44</sup>BOLTON, W. *The incubator as a technological development factor*. Vcracruz, Projeto Columbus, abr. 1992. p. 13.

é perceber e incentivar e até mesmo auxiliar na gestão das empresas incubadas, arranjando financiamentos, gerenciando recursos e buscando apoio”. A função do diretor reveste-se de capital importância para o sucesso da incubadora. Em última análise, é o sucesso das próprias empresas incubadas, visto que ele é quem deve identificar e alertar, em primeira mão, os “projetos” em andamento na incubadora, identificar dificuldades e buscar alternativas de solução, pois é ele que tem a relação mais próxima com os incubados.

Segundo MEDEIROS e ATAS<sup>45</sup>, incorporando os três requisitos a projetos de incubadoras e feitos os ajustes devidos esse tipo de empreendimento torna-se mais sólido e ágil, apto a colaborar na transformação de conhecimentos e habilidades em produtos, processos e serviços, que respondem adequadamente às feições de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

MEDEIROS e ATAS<sup>46</sup> alertam, ainda, que a implantação de uma incubadora para obter sucesso deve dar resposta a um anseio local. Deve ter estreita ligação e identificação com carências e particularidades das realidades locais. Nas palavras dos próprios autores, “... a presença de uma incubadora em uma cidade deve ser expressão de um desejo comunitário, materializado no aporte de recursos por parte dos parceiros que se associam para apoiar o empreendimento”.

Os autores alertam, ainda, que instituições, como universidades devem contribuir decisivamente para o processo de implantação e desenvolvimento de incubadoras, já que elas devem primar pelo conhecimento, não só pelo ensino, mas principalmente pela pesquisa e extensão, ou seja, gerando, elaborando, sistematizando, reinventando, readequando novas e velhas idéias, produtos e tecnologias, integrando-as novamente à sociedade (extensão).

Os governos (municipal, estadual e federal) devem cumprir seus papéis, cuja participação básica é fomentar e garantir a retaguarda como órgãos fiscalizadores, fomentadores e financiadores. Sem afastar-se definitivamente, devem ter papel decrescente à mesma proporção em que entidades de pesquisa, instituições de ensino, associações de classes e instituições de apoio (SEBRAE, SENAI, ANPROTEC) vão assumindo suas funções, cumprindo então o governo o papel de garantir a estabilidade e continuidade do projeto enquanto gerenciadora do patrimônio comum, não impedindo, entretanto, iniciativas particulares.

---

<sup>45</sup>MEDEIROS, J. A. e ATAS, Lucilia. Incubadoras de Empresas: Balanços da experiência Brasileira. **RAE**, São Paulo, V.30, n.1 janeiro/março 1995, p.26.

## 2.5 ESTRUTURA MÍNIMA PARA IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS

O SEBRAE/RS, com apoio do SEBRAE nacional e da ANPROTEC lançou em 1998 uma publicação técnica chamada “PLANEJAMENTO – Orientações Estratégicas para Análise da Viabilidade e Estruturação de Incubadoras de Empresas”<sup>47</sup> cuja importância deve-se ao fato de ser uma espécie de manual de orientação para implantação de incubadoras de empresas. Dada sua praticidade e organicidade, será tomado como um instrumento básico de referência para o presente estudo, aplicando-se também outros conhecimentos sobre o assunto desenvolvidos no curso de mestrado em administração do qual o autor do presente participou.

As orientações a seguir descrevem, de forma resumida e simplificada, o ‘modelo SEBRAE’, com pequenas adaptações feitas pela autor, com vista a atender às características da população em estudo:

Segundo AIUB e ALLEGRETTI<sup>48</sup>, na concepção de incubadora adotada pelo SEBRAE/RS, encontramos:

Uma incubadora de empresas pode ocupar um espaço físico que varia de 200m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup> de área construída que pode abrigar cerca de 10 empresas que compartilhem entre si os custos de locação e infra-estrutura física, administrativa e operacional, além dos serviços técnicos de treinamento e consultoria.

Como qualquer empreendimento, as incubadoras exigem planejamento para estruturar e ‘garantir’ certo grau de sucesso. Por isso, um planejamento estratégico faz-se necessário e quanto melhor elaborado, tanto maiores serão as probabilidades de êxito, isso deve ser feito sempre antes de implementar qualquer investimento em alojamento (instalações físicas).

O roteiro de planejamento desenvolvido pelo SEBRAE está estruturado em quatro aspectos básicos:

- estudo de viabilidade;
- definição da estrutura da incubadora;
- projeções econômico – financeiras e
- planejamento da implementação da incubadora

<sup>46</sup> id., ibid.

<sup>47</sup> AIUB, George Wilson e ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Planejamento: Orientações estratégicas para análise da viabilidade e estruturação de incubadoras de empresas.** Porto Alegre, SEBRAE, 1998, 91p.

<sup>48</sup> id., ibid: p. 9

### 2.5.1 Estudo de viabilidade

Ao iniciar um planejamento estratégico de incubadoras, o primeiro estudo será o da viabilidade, que deverá conter, no mínimo os fatores, essenciais que indiquem as possibilidades e dificuldades possíveis emergentes, tais como:

- análise dos cenários locais, regionais e globais, pois estes determinam não só o tipo de incubadora de empresas mais adequada ao local, mas também apontam para os possíveis problemas a serem enfrentados, bem como facilitam a identificação dos nichos de mercado consumidor e possíveis concorrentes; essa análise deve considerar as oportunidades e ameaças. Identificam-se as oportunidades dentro dos cenários. São elas, em cada campo de atuação, que poderão ser aproveitadas para o sucesso da incubadora de empresas. Poder-se-á analisá-las separadamente no que se refere aos campos social, político, econômico, empresarial e cultural, entre outros. Quanto às ameaças, identificam-se quais são elas, analisando-se como podem prejudicar o projeto, no que concerne à implantação e implementação da incubadora. Novamente, analisam-se todos os campos a exemplo das oportunidades;
- analisar o perfil econômico da região, pois este ajuda a identificar as potencialidades do mercado, o grau de desenvolvimento, o nível de competitividade e até o tamanho e o tipo de incubadora que melhor chance terá de sucesso. Em função desse perfil poder-se-á determinar quais as micros e pequenas empresas que terão maiores probabilidades de êxito na incubadora e, obviamente, no mercado e quais os tipos de produtos ou serviços que terão maior aceitação. Decorrem então outras análises, como a caracterização dos produtos e serviços desdobrados em oferta e demanda industrial e oferta e demanda de serviços, onde poder-se-á analisar a capacidade de instalação (número máximo) de micros e pequenas empresas que poderão ser aceitas na incubadora e também quais as potencialidades destas na utilização de serviços (nos casos de incubadoras mistas ou prestadoras de serviços);
- a análise das fontes produtoras e fornecedoras, como forma de indicar as possibilidades de instalação de empreendimentos adequados ao local, possíveis concorrentes e melhor forma de acessibilidade às fontes fornecedoras;

- análise da vocação empresarial da região. Como é característico, cada região identifica-se por questões naturais ou históricas, com determinados tipos de atividades, o que se denomina vocacionamento regional. Dever-se-á analisar o que se faz mais, melhor e mais barato, que possa representar um diferencial competitivo em relação às características específicas da região, como por exemplo, vocação para a agroindústria, indústria têxtil, mecânica, alimentícia etc.;
- análise das disponibilidades de emprego e trabalho, através verificação da população economicamente ativa, principais atividades ocupacionais, nível de formação, taxa de desemprego, renda per capita e qual(is) o(s) setor(es) da economia que prepondera(m);
- verificar a qualificação empresarial e nível de competitividade. A estrutura empresarial pode significar um indicador importante na identificação das áreas potenciais para a atuação da incubadora, inclusive apontar qual o nível de competitividade que a incubadora poderá explorar. Nesse sentido, é importante saber o grau de especialização e capacitação das empresas e de seus dirigentes. Identificar o grau de instrução, o nível de investimento em P & D, faturamento anual médio, margem de lucro, investimento em treinamento, renda per capita, além de saber o nível de competitividade entre as empresas atuantes na região e destas no mercado global, são fatores que dizem respeito ao planejamento e definição do tipo, tamanho e área prioritária de atuação da incubadora;
- identificar a tendência de terceirização tanto de serviços, como da produção de produtos e até se há subcontratação, como é o caso de franquias. Esses fatores podem se tornar oportunidades para surgimento de micros e pequenas empresas que poderão utilizar-se da incubadora;
- incubadoras são empreendimentos voltados para o surgimento de micros e pequenas empresas. Então, analisar e avaliar o potencial existente e o suportável, é fator decisivo para determinar o que e o quanto cada local comporta em termos de capacidade das incubadora e até seu vocacionamento. Indicar o setor da economia formal que prepondera, as micros e pequenas empresas bem como o número e a capacidade delas, indicar o significado econômico e social como geração de impostos, empregos, faturamento,

produção, postos de trabalho entre outros significa tornar mais atrativas para as fontes de financiamento a geração dos recursos iniciais para os novos empreendimentos no qual a incubadora poderá ser um catalisador;

- análise da mortalidade de micros e pequenas empresas. Por vários fatores, sabe-se que muitas micros e pequenas empresas são fadadas ao fracasso ainda no primeiro ano de vida e acabam fechando. Identificar causas de mortalidade de micros e pequenas empresas representa evitar ameaças a projetos de empresas e como tal pode ser o ponto de partida para a melhor estruturação das empresas a serem incubadas. Na identificação dos fatores de insucesso é recomendável ficar atento para avaliar em que o setor prepondera o maior percentual empresas fracassadas e quais suas causas.
- analisar os setores de promoção de empreendedores e de inovação tecnológica. Identificar quais as ações mais comuns para a geração de emprego e renda e quem as executa, que tipo de incremento tecnológico a iniciativa utiliza e quem os promove, pois na consolidação da incubadora esse pode ser um fator determinante e um caminho já aberto para o surgimento de novas empresas e até na definição do tipo de empresas que poderão lograr mais facilmente êxito na incubadora. Observar a predominância de onde partem as ações, se de programas federais, estaduais, municipais, universitários, órgãos comunitários, organizações não governamentais (ONGs) ou outras. Convém analisar cuidadosamente as ações voltadas ao desenvolvimento tecnológico, se são planejadas ou espontâneas e de que maneira elas são captadas pelos empresários, para aproveitar as afinidades das ações empresariais, educacionais e tecnológicas, ficando evidente se é possível aproveitar o potencial empreendedor existente ou se é necessário criar ou aperfeiçoar uma cultura empreendedora que oportunize o surgimento de inovações constantes;
- análise da infra-estrutura existente. No estudo da viabilidade de implantação de incubadoras, analisar se o que já existe pode contribuir, tanto para a utilização dos recursos existentes como para planejar sua implementação e também para se ter uma idéia precisa do montante de recursos necessários e, se for o caso, onde buscá-los. Nesse sentido, dever-se-á considerar: o transporte que existe e qual a sua qualidade e disponibilidade, quer em âmbito rodoviário, aéreo, ferroviário ou marítimo/fluvial; a rede de telecomunicações implantada

ou em projeto de implantação, telefonia convencional e celular, rede de fibra ótica, transmissão via satélite.

Deve-se verificar também a energia elétrica, rede de esgotos e abastecimento de água instalada, capacidade de atendimento e possíveis ampliações, serviços de apoio, tratamento de resíduos, transporte coletivo, assessorias. Quanto ao ambiente cultural, verificar a existência de escolas técnicas, escolas de rede pública ou privada, universidades/faculdades, centros de pesquisa.

No que concerne aos recursos humanos, conhecer o perfil dos profissionais da região e o seu espírito empreendedor.

No tocante aos recursos técnicos, verificar, o que existe em termos de consultoria técnica especializada, treinamento, apoio à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Identificar os recursos materiais, disponíveis e as instalações. Outra questão diz respeito aos recursos financeiros. Verificar os recursos financeiros disponíveis ou o acesso facilitado a eles na região para garantir o suprimento das necessidades de implementação da incubadora;

- a análise do nível educacional, que deve ser visto como fator é determinante aos aspectos relativos à tecnologia a ser desenvolvida na incubadora. De acordo com os níveis educacionais e com os meios disponíveis de desenvolvê-los poder-se-á definir até que grau de tecnologia deve-se implementar ou até mesmo definir a incubadora como sendo de base tecnológica ou não.
- identificar a presença e grau de desenvolvimento das instituições de P&D, embora por princípio incubadora tenha o papel primordial de ser também um centro de desenvolvimento de tecnologia (nesse sentido todas as incubadoras deveriam ser de base tecnológica). Para se determinar a especialização tecnológica é necessário saber da existência de centros de desenvolvimento de novas tecnologias e centros de pesquisa avançada que possam corroborar na implementação da incubadora. É preciso identificar quais as instituições de P&D atuam na região (eletro-eletrônico, informática, mecânica, agrícola, biotecnologia, etc.) e saber também se essas instituições tem grau significativo para a economia regional, além das principais dificuldades com que essas mesmas instituições se defrontam no cumprimento de seus objetivos e também

aproveitar as experiências das instituições de P&D na promoção de inovação tecnológica e no incentivo ao empreendedorismo;

- identificar o nível de educação e a disponibilidade das habilidades técnicas exigidas. Ao se incrementar um projeto, principalmente se for na área tecnológica, deve-se considerar a disponibilidade de certo grau educacional e a existência disponível ou a condição de formar recursos humanos com habilidades técnicas compatíveis;
- conhecer como se processa a transferência de tecnologia entre empresas e instituições de ensino e pesquisa (facilidades e dificuldades) e forma ou relações estabelecidas: compra de tecnologia, parcerias entre empresas, contratação de profissionais, consultorias, parcerias empresa x empresa, empresa x universidade, empresa x órgão de pesquisa, etc.;
- conhecer qual o volume de investimento em pesquisa e desenvolvimento nas empresas e nos órgãos de pesquisa existentes na região.
- identificar a demanda potencial de empreendedores. Fazer a estimativa do volume potencial de empreendedores que poderão constituir o mercado ou o público alvo da incubadora. Nesse sentido pode-se fazer pesquisa exploratória ou teste de mercado, porém dever-se-á tomar cuidado para não criar falsas expectativas.

Diante dos resultados do estudo, pode-se elaborar um parecer sobre a viabilidade da implantação de uma incubadora, restando-se determinar qual o tipo e o tamanho mais adequado à região.

### **2.5.2 Definição da estrutura da incubadora**

Para definir a estrutura da incubadora a ser implantada em determinado local, há de se considerar os estudos de viabilidade como indicadores capazes de dimensionar as necessidades efetivas da mesma. O tamanho, a área de abrangência e suas características específicas serão definidas face às oportunidades de incentivar o empreendimento na criação de empresas competitivas e inovadoras, levando-se em consideração todas as limitações que as características regionais impõem. Há que se considerar então:

- interesses sócio-político-econômicos dos empreendedores, dos empresários locais e das instituições de apoio. Na constituição de qualquer empreendimento há que se buscar a sinergia de interesses, pois serão eles que impulsionarão e motivarão os interessados. Quando se trata de incubadora, normalmente estão envolvidos poderes públicos e iniciativa privada formando parcerias com interesses diversos. É importante saber previamente quais são eles. Isso facilita a determinação de seus objetivos e perspectivas. Toda a incubadora é composta de espaços compartilhados por empresas diferentes, logo, saber os interesses dos empreendedores facilita a configuração tanto dos espaços físicos como do tipo de infra-estrutura necessária. Sabendo-se que os empreendedores podem ser desempregados, profissionais liberais, recém formados, empresários com dificuldades e tantos outros, ajudará a direcionar os serviços e a definir a infra-estrutura mais adequada. Conhecer o interesse do empresariado local possibilita evitar o confronto direto entre empresários já instalados na região e futuros empresários a instalar-se nas incubadoras, bem como também facilita a formação de alianças e, por fim, saber o interesse das instituições de apoio facilita o acesso ao que está ao alcance próximo e possibilita o planejamento do que é necessário buscar.
- Facilidade de consolidação das parcerias. Para definir qual a estrutura e características do empreendimento a ser implantado é importante que as entidades parceiras que apoiarão e darão suporte técnico-financeiro, logístico e tecnológico estejam consolidados e com papéis definidos, com grau de comprometimento e cooperação certos.

Uma discussão séria e objetiva oportunizará o surgimento de idéias novas ainda na fase de planejamento, proporcionando amadurecimento de decisões futuras.

Consolidadas as parcerias, algumas atividades prévias à instalação da incubadora fazem-se necessárias. Primeiramente, é preciso cuidar do *marketing* de pré-instalação, que visa atrair e conquistar empreendedores bem como consolidar parcerias, divulgando a idéia de incubação de empresas para entidades não familiarizadas com o conceito de incubadora de empresas e à própria comunidade. É importante definir atividades específicas de divulgação da incubadora para entidades que poderão se tornar parceiras e para empreendedores potenciais diretos.

É importante estabelecer canais diretos de aproximação com instituições de apoio definindo quais os eventos que ela apoiará, não esquecendo de deixar bem claro as responsabilidades, o que facilitará a definição da forma de participação de cada entidade, quando da futura definição jurídica da incubadora.

- definição das características do empreendimento. Para definir as características de implementação de uma incubadora com maior precisão e adequação às necessidades locais e regionais, aproveitando as oportunidades, em sintonia com o contexto sócio-econômico e suas prioridades. Obviamente que as partes anteriormente descritas devem ser incorporadas cuidadosamente. Tendo presente isso, é possível então traçar a missão da incubadora, ou seja qual será sua função na economia e na sociedade. A incubadora poderá ter vários objetivos para orientar suas atividades. No entanto, estrategicamente esses objetivos devem estar relacionados com as prioridades de desenvolvimento regional apontados anteriormente. Dessa forma pode-se ter objetivos qualitativos, como incentivar o empreendedorismo e também quantitativos, como criar 15 empresas em 2 anos e diante dos objetivos estabelecer as áreas de atuação, que poderão ser uma ou várias, de acordo com as possibilidades e recursos, bem como definir o público-alvo, qual seja, o perfil do empresário a ser incubado. Pode-se, então, definir as características empresariais e estruturais em função do tipo de empresas incubadas. Daí a importância do tamanho do espaço físico, dos tipos de serviços a serem oferecidos pela incubadora, de acordo com a demanda de cada empresa e, finalmente, definir-se-á o tipo de incubadora, se tecnológica, tradicional ou mista;
- dimensionamento do empreendimento - definido o tipo de empresas a que se destina a incubadora, estabelecer-se-á a concepção arquitetônica com dimensões dos módulos, tipos de serviços de apoio, máquinas e equipamentos necessários, entre outros. Deve-se estabelecer a capacidade de incubação (quantos módulos estarão disponíveis) e quais os serviços de apoio acessíveis às empresas na incubadora, serviços comuns (recepção, secretaria, segurança, comunicação...) e serviços especializados (suporte à elaboração de plano de negócios, orientação e consultoria empresarial, pesquisa de mercado, orientação jurídica, orientação contábil, publicidade e propaganda, diagnóstico

empresarial, orientação pós-incubação. Dentro do dimensionamento físico é bom determinar áreas, inclusive com tamanho em m<sup>2</sup>, destinadas a cada serviço e mesmo a cada empresa (recepção, secretaria, salas de reunião, módulos de incubação, show-room, laboratórios, biblioteca, banheiros, copa e cozinha, refeitório, estacionamento, depósitos, ...) Certamente, para atender às diversas repartições haverá pessoal administrativo/operacional (gerência, finanças e controladoria, marketing e divulgação, recepção, segurança, manutenção, copa, serviços gerais, limpeza...). Em função do pessoal, necessariamente, disponibilizar-se-á máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e acessórios que deverão ser descritos e equacionados nos custos de implementação. Outro detalhe importante é a definição do local de implantação, considerando os aspectos anteriormente levantados. Dever-se-á atentar para o fácil acesso de clientes, fornecedores e incubados;

Atentar também para a utilização de prédios já existentes, observando que esses não venham a criar dificuldades devido a inadequações arquitetônicas. Por outro lado, dever-se-á equacionar o custo benefício;

Se a área a ser utilizada pela incubadora for numa instalação já existente, ater-se para a adequação mais propícia. Se forem reformadas ou vierem a ser construídas, não ater-se apenas ao momento presente mas também a médio e longo prazo. Procurar estruturas facilmente adequáveis, como paredes removíveis que permitam redesenhar o *layout*;

- aspectos organizacionais e de gestão. Embora esses aspectos estejam relacionados com a estrutura jurídica e os instrumentos formais como: estatutos, regimento interno, contratos de incubação, seleção de projetos, faz-se necessário um planejamento das atividades de gestão da incubadora, como: um plano mercadológico, condições para a graduação de empresas (desincubação) e concepção de indicadores para avaliação do processo de incubação.

Quanto à estrutura legal, recomenda-se que ela seja autônoma e independente de instituições que a apoiem. Decorre, então, a necessidade da clareza de seus estatutos. Não se quer assim inviabilizar projetos mistos entre iniciativa privada e entidades públicas. Se o empreendimento for de personalidade jurídica própria, deve-se definir a melhor estrutura legal: fundação, sociedade civil sem fins lucrativos ou outra modalidade. Já o modelo de

gestão poderá assumir diferentes formas: orientado pelo mercado, pelos empreendedores, pelo plano de negócios ou outros.

AIUB e ALLEGRETTI<sup>49</sup> chamam a atenção para a questão administrativa, alertando para as qualificações do gerente:

As qualificações do gerente de uma incubadora são importantes, pois suas funções exigem a resolução de problemas e administração de conflitos. Uma gerência participativa e dinâmica com credibilidade e habilidade política garante um bom funcionamento da infra-estrutura de serviços. A Associação Americana de Incubadoras faz algumas recomendações em relação às qualificações de um gerente de incubadora, como por exemplo: experiência em planejamento; experiência administrativa na condução de tarefas diversificadas; credibilidade e tenacidade; fluência verbal e escrita; entendimento da linguagem e dos referenciais do meio empresarial e instituições acadêmicas; habilidade política.

O que se observa na prática é que gerência e equipe técnica nas incubadoras nem sempre tem qualificação técnica e profissional para tal. É comum encontrar estagiários, funcionários públicos designados com cargo de confiança, o que denota necessidade de treinamentos específicos para aprimorarem-se. Aliás, a seleção do gerente deve ser criteriosa e poderá ser feita ainda na fase de planejamento, o que facilita a integração e a compreensão do processo global da incubadora.

Além dos parceiros que estão diretamente envolvidos na gestão da incubadora, deve-se prever a participação e assessoramento de entidades promotoras de desenvolvimento, como SEBRAE, ANPROTEC, SENAI e outros, formando redes de parcerias e vinculações interinstitucionais.

Para operacionalizar uma incubadora, faz-se oportuno traçar estratégias para o *marketing* e a promoção da própria incubadora, que prioritariamente deve ser orientada pelo mercado, buscando satisfazer necessidades junto a esse mercado. É fundamental para isso responder algumas questões. Como a incubadora se relacionará com os incubados, com as instituições de apoio, clientes, fornecedores e com a própria sociedade? Quais os diferenciais que se deseja que o público alvo perceba na incubadora? Quais estratégias de comunicação serão utilizadas na divulgação da incubadora? Qual será o nome da incubadora? Qual será o fluxo operacional de prestação de serviços de incubação? e Como será o controle dos processos de incubação?

---

<sup>49</sup> AIUB e ALLEGRETTI. op cit., p.56.

A seguir será apresentado um quadro, elaborado pelo SEBRAE, que pode servir de sugestão como de matriz de controle do processo de incubação, onde devem ser considerados três componentes importantes: quem é o responsável pela ação (pessoa ligada ao projeto de implantação da incubadora), quais os indicadores de desempenho e quais as metas a serem atingidas. Este quadro tem a finalidade de visualizar e demonstrar de forma sucinta os parâmetros básicos para um efetivo controle do processo de incubação de empresas:

**Quadro 1 - Matriz de controle do processo de incubação**

<b>Processos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Metas</b>
Processos de apoio estratégico:			
Gestão do processo de incubação			
Seleção de empresas			
Orientação administrativa			
Suporte p/ elaboração do plano de negócios			
Avaliação dos incubados			
Promoção da incubadora			
Contato com entidades de apoio			
Interação com outras incubadoras			
Busca de recursos			
Processo de apoio estratégico:			
Realização de treinamentos			
Realização de ventos e feiras			
Realização de visitas técnicas			
Assessoria e consultoria			
Coleta de informações tecnológicas			
Registros de marcas e patentes			
Processo de apoio operacional:			
Controle financeiro e contábil			
Gestão de recursos humanos			
Contas a pagar e a receber			
Atendimento de telefone			
Digitar correspondências/documentos			
Fornecimento de materiais			
Limpeza e instalações			
Recebimento de fax/ e-mails			
Recepção			
Vigiar as instalações			
Serviços de copa			
Serviços de entrega			
Serviços de fotocópias			
Outros processos:			

Fonte: SEBRAE<sup>50</sup>

<sup>50</sup> AIUB, George Wilson e ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Planejamento: orientação estratégica para análise de viabilidade e estruturação de incubadoras de empresas.** Porto Alegre, SEBRAE, 1998, p. 60.

No processo de incubação é importante ter critérios para identificação de empreendedores, já que a razão primeira das incubadoras está relacionada com empreendedores e/ou projeto de empresa. É salutar relacionar os principais procedimentos para identificação de empreendedores, como também ter regras claras e objetivas para seleção de empresas a serem incubadas. Estas poderão ser formalizadas por editais para divulgação ao público e que na seleção dos candidatos tenham-se claro os quesitos de julgamento. MEDEIROS, de acordo com AIUB e ALLEGRETTI<sup>51</sup>, relacionou os principais critérios para a seleção de empresas que desejam ingressar numa incubadora como sendo os seguintes: “projeto técnica e comercialmente viável; qualificação técnica e comercialmente de empreendedor; impacto do produto, processo ou serviço na sociedade; previsão de autonomia futura da empresa; demonstração da adequação aos objetivos da incubadora”.

Para uma orientação prática, os principais itens, que devem compor o processo de seleção, segundo AIUB e ALLEGRETTI<sup>52</sup>, nos projetos de empresas interessadas em ingressar numa incubadora devem ser:

objetivos e condições; disponibilidade de vagas na incubadora (espaço físico); candidatos elegíveis (quem pode participar); documentação exigível (contrato social, plano de negócios, ...); plano de negócio (análise de mercado, projeto técnico e viabilidade econômico-financeira); qualificação técnica/comercial/comportamental (característica do empreendedor); impacto do produto (contribuição econômica e social); previsão de autonomia futura da empresa; enquadramento aos objetivos da incubadora; custos para inscrição na seleção; datas e divulgação dos resultados da seleção.

Devem existir regras para a demissão de empresas que eventualmente não se enquadrem nos procedimentos do condomínio. É melhor prever essas situações e manter claras as regras dar ciência a todos os participantes da incubadora, até para preservar direitos e evitar prejuízos maiores de ambas as partes.

Deve-se estabelecer também regras para a graduação de empresas na incubadora, já que um dos principais objetivos da incubadora é funcionar como hospedeira de empresas e projetos de empresas em desenvolvimento. Por esse motivo, quando uma empresa atinge um determinado nível de desenvolvimento previamente prestabelecido retira-se da incubadora, possibilitando o ingresso de outra, o que normalmente deve acontecer no período de dois ou três anos no máximo.

<sup>51</sup> AIUB e ALLEGRETTI, op cit p.62

<sup>52</sup> id., ibid., p. 62-65

Quanto ao regimento interno da incubadora, é importante que na fase de planejamento da mesma seja definido como este será estruturado. Segundo AIUB e ALLEGRETTI<sup>53</sup>, em termos gerais deverá conter:

disposições gerais (objetivos gerais, específicos, conceitos, ...); atividade, sede e tempo de duração (finalidade, localização e funcionamento); estrutura geral da incubadora (descrição do organograma e funções organizacionais); patrimônio e recursos (instalações, bens, forma de obtenção de receitas); processo de seleção de empresas (fases da seleção, periodicidade, critérios, ...); admissão, permanência e desligamento (forma de entrada e saída dos incubados); uso da infra-estrutura da incubadora (condições para convivência, remuneração, etc.); sigilo e propriedade (condições para preservação dos conhecimentos, etc.).

No contrato, entre incubadora e incubado, segundo os mesmos autores, devem constar:

regras de convivência; custos; prazos; multas; descrição dos serviços oferecidos; detalhes do regimento interno da incubadora; situações de rescisão; condições gerais<sup>54</sup>

Segundo o SEBRAE, para o bom funcionamento, a incubadora deve avaliar, de forma sistemática, o desempenho de suas atividades perante os objetivos e metas traçados, fazendo análise dos indicadores de desempenho da equipe gestora, da equipe de apoio técnico, da equipe de apoio administrativo e da infra-estrutura, bem como do processo de incubação e de empresas pós-incubadas.

No modelo de planejamento desenvolvido pelo SEBRAE no que diz respeito à avaliação, sugere-se que seja feita periodicamente sobre:

- os indicadores de desempenho da equipe gestora - sugere-se avaliar o desempenho do gerente (perfil técnico e gerencial, habilidade no trato com empresários, capacidade de conquistar apoios, na promoção da incubadora e dos incubados);
- os indicadores de desempenho da equipe de apoio técnico - avaliar o desempenho dos treinamentos, consultorias e orientações técnicas aos incubados; os indicadores de desempenho da equipe administrativa, avaliar o desempenho da secretaria, recepção, serviços de comunicação, serviços de copa, limpeza, segurança e outros, se houver;
- os indicadores da infra-estrutura - avaliar as condições de manutenção dos módulos, salas de reunião, áreas comuns, água, energia, comunicações, móveis e equipamentos;

<sup>53</sup> AIUB e ALLEGRETTI. op. cit. p.67-68

<sup>54</sup> id., ibid. p.69-70

- os indicadores do processo de incubação - analisar o comprometimento das entidades de apoio, promoção e transferência de tecnologia, sinergia entre os incubados, criação de novas empresas, números de empresas incubadas, participação em redes de incubadoras, número de módulos disponíveis, taxa de ocupação da incubadora, tempo médio e permanência, nível de satisfação dos incubados, estímulo ao empreendedorismo, diversificação e incremento econômico, inovação tecnológica, grau de autonomia financeira, custo per capita;
- os indicadores de avaliação de empresas pós-incubadas - avaliar a taxa de crescimento, números de empregos gerados, número de empresas pós-incubadas, taxa de mortalidade pós-incubação.

### **2.5.3 Projeções econômico-financeiras**

Dentro do estudo de viabilidade e planejamento da incubadora, dois planos devem ser elaborados visando as projeções econômico-financeiras: o plano de investimento, que deve prever a origem dos recursos que deverão cobrir as necessidades financeiras do investimento e o plano operacional que dirá como serão aplicados os valores que garantem o funcionamento da incubadora. Os valores deverão ser quantificados e projetados no tempo, visto que durante a implantação não há geração de nenhum recurso. Por isso as fontes de recursos devem ser estudadas, procurando-se buscar aquelas que sejam mais facilitadas com custo otimizado.

O SEBRAE apresenta um modelo que pode servir de instrumento na estruturação da gestão, cujos objetivos são: elaborar os demonstrativos econômico-financeiros, construir os indicadores gerenciais e tomar decisões de investimento mais seguras.

De acordo com esse modelo, recomenda fazer um resumo detalhado de investimentos (pré-operacionais, instalações civis, equipamentos, despesas gerais e reservas), especificando o momento em que deverão ser disponibilizados os recursos necessários para cada um deles. Além disto, o modelo busca identificar o uso dos recursos (onde será aplicado) e as fontes (de onde provém os recursos) já que a captação dos recursos podem estar relacionada a entidades de apoio e/ou terceiros. Visto que recursos oriundos de empréstimo, implicam em juros.

Quadro 2 - Modelo de projeções econômico-financeiras e resumo de investimentos

INVESTIMENTO	DATA DE DESEMBOLSO	CUSTO
<b>Gastos pré-operacionais</b>		
Treinamento e capacitação		
Estudos e projetos		
Consultorias		
Outros		
<b>Instalações civis</b>		
Projeto		
Custo construção		
Compra /aluguel		
Melhorias /reformas		
Outros		
<b>Equipamentos</b>		
Estantes, prateleiras, móveis, gôndolas		
Máquinas e equipamentos		
Automação		
Comunicação		
Informática		
Laboratório		
Outros		
<b>Despesas gerais</b>		
Material de escritório		
Seguros		
Atividade promocional		
Contábil/ jurídica		
Outros		
<b>Reservas</b>		
Caixa		
Salários e encargos		
Despesas operacionais		
Outros		
<b>TOTAL</b>		

Fonte: SEBRAE<sup>55</sup>

Quanto à aplicação dos recursos, o SEBRAE sugere que sejam feitos demonstrativos que reflitam o modo de captação e sua aplicação, estes devem ser do conhecimento dos condôminos e também ser objeto de avaliação, por isso deve contemplar certo período(mensal, bimestral...), que pode ser feito de forma simples como no quadro a seguir.

<sup>55</sup> id., ibid. p. 75

Quadro 3 - Demonstrativo de usos e fontes de recursos financeiros

USOS	VALOR	%
Gastos pré-operacionais		
Instalações civis		
Equipamentos		
Despesas gerais		
Reservas		
Outros		
<b>TOTAL DOS USOS</b>		
FONTES	VALOR	%
Financiamento investimento fixo		
Financiamento de capital de giro		
Aporte de capital dos parceiros		
Parceiro 1		
Parceiro 2		
Parceiro 3		
Parceiro...		
Outros		
<b>TOTAL DE FONTES</b>		

Fonte: SEBRAE<sup>56</sup>

Observando o planejamento desenvolvido pelo SEBRAE, no plano operacional ocorrerão, basicamente, dois tipos de custos, os fixos e os variáveis. Os fixos estão diretamente relacionados com a manutenção da infra-estrutura (mão-de-obra operacional e administrativa, energia elétrica, água, telefone, etc.) e os custos variáveis representam despesas com treinamento, consultoria, participação em eventos, como feiras e exposições, visitas técnicas e outros. Para facilitar os demonstrativos e até a avaliação é recomendável que se façam quadros demonstrativos tanto dos custos fixos quanto dos variáveis. Levantados os custos fixos e variáveis, é possível analisar a viabilidade da cobrança de um valor das empresas incubadas que remunere total ou parcialmente os custos despendidos com o funcionamento do empreendimento. A forma de cobrança do serviço de incubação pode ser estabelecido de várias formas: de acordo com a utilização das instalações – variável na relação metro quadrado de uso; cobrança individual sobre uso de equipamentos e utensílios de uso comum; rateio de custos totais, simples ou proporcional; valores crescentes com o tempo de incubação; misto: rateando custos de estrutura e individual nos custos variáveis; além de outras formas. Diante dos custos fixos e variáveis, é possível formar o preço de venda que deve ser adotado segundo uma metodologia que deixe claro a sua formação, lembrando que a sobrevivência da incubadora depende da administração desses recursos. Inclusive, um bom serviço de contabilidade pode demonstrar detalhadamente isso.

<sup>56</sup> id., ibid.

Como todo o planejamento, há de se fazer uma previsão de receita da incubadora, cujos critérios devem ser claros e poderão fazer parte do contrato de uso de incubação. Na previsão de receitas é bom fazê-lo como projeção anual e plurianual.

Estar atento para o impacto que a incubadora pode acusar no cenário da economia e mesmo na sociedade, pois nem sempre são traduzidos em números. As vezes podem ser na forma de geração de negócios, geração de renda, geração de empregos, geração de inovação, índice de auto-sustentação, custo mensal por metro quadrado, participação do subsídio sobre custos totais, relação custo de mercado x custo incubadora e até em relação a empresas já constituídas, que buscarão inovação ou mesmo impelir à concorrência. Outro fator que pode ser altamente positivo é o que diz respeito aos benefícios sociais, tanto no aspecto prático (geração de empregos e renda) como no aspecto psicológico, abrindo novas perspectivas de trabalho e de negócios.

Se no planejamento de implantação de uma incubadora de empresas foram executados os passos previstos até aqui, é possível fazer uma análise de sensibilidade, ou seja, uma avaliação prévia das projeções econômico-financeiras dentro de uma determinada capacidade, podendo-se alterar as premissas e verificar as possíveis alterações no processo. Estas poderão variar de pessimistas a otimistas ou mesmo realistas. Essa análise será muito facilitada se feita pela utilização de planilha eletrônica e poderá fornecer dados muito importantes tanto de correção como de redirecionamento.

#### **2.5.4 Planejamento da implementação de incubadoras**

A implementação de uma incubadora de empresas torna-se mais segura depois de ter sido feita a análise de viabilidade e definição estratégica da região sobre a qual será executado o projeto. É preciso ter clareza dos pontos fortes, sem perder de vista os pontos críticos que normalmente aparecem, como recursos financeiros, articulação entre parceiros que apoiam o projeto, presença de instituições educacionais, órgãos de pesquisa (no caso de incubadoras de base tecnológica), órgãos de assessoria, montagem de uma equipe de gestão qualificada, identificação de empreendedores e seleção de projetos de empresas a serem incubados. Ações bem planejadas e estrategicamente aplicadas podem evitar dificuldades e facilitar mudanças dando maior consistência ao projeto e por conseguinte dando maior credibilidade, razão pela qual deve ser estabelecido um cronograma prévio das diversas etapas

da implementação, especificando quando e quem será o responsável por cada etapa do processo, conforme quadro a seguir.

**Quadro 4 - Cronograma de implementação de incubadora**

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS
		1	2	3	4	5	6
Consolidação do planejamento							
Estruturação jurídica							
Levantamento de recursos							
Marketing da incubadora							
Instalação da incubadora							
Seleção de pessoal adm/operac.							
Divulgação do empreendimento							
Seleção de empresas/projetos							
Outras atividades							

Fonte: SEBRAE<sup>57</sup>

Deve-se observar que o planejamento poderá sofrer alterações à medida que as ações forem sendo implementadas, o que exigirá ajustes nos planos de ação para que os objetivos sejam alcançados.

No presente estudo adotou-se o roteiro de planejamento desenvolvido pelo SEBRAE como um referencial, por ser um instrumento adequado aos fins que se propõe, pelo fato de ter sido elaborado especificamente para implantação de projetos de incubadora e também porque o SEBRAE tem tradição e credibilidade nesse tipo de atividade e além de ter participado diretamente na implantação de duas das três incubadoras objeto deste estudo.

### 2.5.5 Aspectos jurídicos

Com relação aos aspectos jurídicos para a implantação de incubadoras, após a definição do tipo de incubadora, deve-se buscar aprovação de seus estatutos e regimento, junto aos órgãos competentes, pois é nos ordenamentos legais que define-se o *modo operandis* mais adequado ao tipo de incubadora, relacionado-o ao meio e ao tipo de atividades mais afins. Em relação às empresas que se estabelecerão na incubadora, é recomendável que elas estejam constituídas e devidamente registradas nos órgãos competentes, evitando-se, assim, futuras questões legais, trabalhista, administrativas, tributárias e comerciais.

<sup>57</sup> id., ibid.

### 3 METODOLOGIA

A partir da revisão da literatura que embasou a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo, delineou-se o encaminhamento metodológico mais adequado para a realização desta pesquisa.

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos traçados, detalhando-se as questões de pesquisa, população e amostra, tipo de pesquisa, limitações, coleta e tratamento dos dados e definição de termos.

#### 3.1 OBJETIVO E QUESTÕES DE PESQUISA

A partir dos conceitos abordados no referencial teórico sobre o tema Incubadoras de Empresas e considerando que não existem conclusões generalizadas sobre o assunto, privilegiou-se a utilização do seguinte problema de pesquisa:

- **“Como foram constituídas, estruturadas e estão se desenvolvendo as incubadoras de empresas do alto e Médio Vale do Rio do Peixe, e em que medida elas podem ser alternativas viáveis para a criação e desenvolvimento de empresas?”**

Buscando um caminho para a resposta ao problema central da pesquisa, formularam-se as seguintes perguntas norteadoras do estudo, com base na fundamentação teórica, na pesquisa documental, em entrevistas com administradores ou gerentes (gestores) das incubadoras e com gerentes ou administradores (gestores) de empresas graduadas, além de observações diretas:

- Como foram constituídas, estruturadas e desenvolvidas cada uma das incubadoras do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe?
- Qual é o perfil de cada incubadora em relação aos tipos de incubadoras existentes (classificação)?

- Em que medida existem programas de treinamento pessoal, assessoria técnica, e acompanhamento aos gestores das incubadoras e das empresas incubadas e/ou graduadas.
- É possível identificar fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de empresas nas incubadoras?
- Quais os critérios estabelecidos para determinar se as empresas incubadas podem ser graduadas?

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo predominantemente descritivo e exploratório, portanto, de cunho qualitativo, que segundo MINAYO<sup>1</sup> “... trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” Dessa forma, para conhecer e interpretar a realidade pesquisada, considerou-se a entrevista semi-estruturada como o instrumento mais viável, levando em consideração o alerta de GODOY<sup>2</sup> quando afirma que “a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Segundo GODOY<sup>3</sup>, pesquisas de cunho descritivo exploratório vão tomando significado durante o processo, “partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação [podendo] o estudo qualitativo ... ser conduzido através de diferentes caminhos”. Nesse sentido, o referido autor alerta para levar em conta que documentos, de forma ampla, envolvem materiais escritos, dados estatísticos e elementos iconográficos sendo que “tais documentos são considerados ‘primários’ quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou ‘secundários’ quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião de sua ocorrência”.

<sup>1</sup> MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social.* - in: *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*, Petrópolis, 1998, Vozes. p. 21-22

<sup>2</sup> GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.* RAE, São Paulo, V.35, n.3 maio/junho 1995, p.23.

<sup>3</sup> id., *ibid.* p.22

O tipo de pesquisa, estudo de caso, segundo a autora supra, tem sido bastante utilizado quando os pesquisadores buscam responder questões ‘como’ e ‘quando’ certos fenômenos ocorrem e sobre os quais não é possível exercer controle, pois estão expostos à vários fatores intervenientes, embora o foco de interesse sejam fenômenos atuais, como é o caso do estudo das incubadoras de empresas da região do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, caracteriza um estudo multi-caso, o que não difere do estudo de caso, já que cada incubadora será analisada individualmente.

De acordo com BOGDAN, citado por GODOY<sup>4</sup> as características básicas da pesquisa qualitativa são:

A pesquisa qualitativa tem ambiente natural com o fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupação essencial do investigador e, os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Em virtude da opção do pesquisador e do caráter descritivo ser eminentemente qualitativo para a presente pesquisa, isso corrobora com o que se quer investigar, já que se quer uma compreensão global do fenômeno incubadoras como um todo, para a tanto a análise qualitativa parece ser a que melhor se aplica neste caso, como salienta GODOY<sup>5</sup>, ao afirmar que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na busca da complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

### **3.3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA**

Para a delimitação do objeto de estudos consideraram-se como incubadoras os empreendimentos do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe cujas características os identificassem como “empresa de prestação de serviços [cuja] finalidade básica [é] criar ambientes propícios ao surgimento de novas empresas ou a modernização das já existentes”, de acordo com a definição estabelecida por Medeiros e Atas<sup>6</sup>.

A partir destes critérios, inicialmente, foram identificadas a Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador – FETEC, em Caçador; o Programa

<sup>4</sup> GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE, São Paulo, V.30, n.2 março/abril, 1995, p. 62-3.

<sup>5</sup> id., ibid.

<sup>6</sup> MEDEIROS e ATAS, op. cit., 1996, p. 11

Incubadora Empresarial - PIE, em Videira, o Centro Empresarial de Ibicaré - CEI, em Ibicaré e o Centro Empresarial Caetano Branco, localizado em Joaçaba.

Numa análise mais detalhada, entretanto, foi excluído o Centro Empresarial Caetano Branco, por se tratar de um centro empresarial particular, com fins lucrativos (os proprietários do imóvel transferiram parte da empresa que ali funcionava e parte venderam aos funcionários, alugando os imóveis restantes ao custo de mercado). Estas alterações transformaram o empreendimento em um centro empresarial, o que não caracterizou uma incubadora propriamente dita, já que não há prazos estipulados igualmente para todos os condôminos (os contratos de locação são particulares e individuais, renovando-se periodicamente de acordo com as conveniências).

A população aqui considerada é composta pela totalidade dos gestores das três incubadoras do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe e das empresas por elas graduadas.

Para a constituição da amostra, pensou-se, num primeiro momento, em entrevistar os gestores das incubadoras e de todas empresas incubadas, graduadas ou não e até os que não prosperaram (faliram) e acabaram encerrando atividades antes mesmo de sair das incubadoras, o que ampliaria a amostragem em mais 56 empresas incubadas, sendo 38 pela FETEC, 12 pelo PIE e 6 pelo CEI. Entretanto, levando-se em consideração as recomendações de TRIVIÑOS<sup>7</sup>, que delinea algumas condições básicas que devem ser consideradas no processo de escolha de um bom informante, optou-se por pessoas-chaves (gestores das incubadoras e gestores de empresas consideradas graduadas), que já deixaram a incubadora ou estão em vias de deixá-las, também por processo de graduação, pois esses teriam melhores condições de fornecer dados e informações sobre o objeto da pesquisa.

Esta opção decorreu do fato de que, no levantamento prévio, verificou-se que havia gestores que recém haviam se instalado na incubadora e pouco poderiam contribuir para a finalidade da pesquisa pois teriam dificuldades em informar sobre fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de empresas em incubadora, uma vez que, ainda de acordo com TRIVIÑOS<sup>8</sup>, a pessoa a ser selecionada deve ter influência na comunidade, estar envolvida com o fenômeno que se pretende estudar, conhecer ampla e detalhadamente as circunstâncias em estudo, ter disponibilidade adequada de tempo para participar das entrevistas e encontros e ter capacidade de expressar o que sabe sobre o fenômeno em estudo.

<sup>7</sup> TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

<sup>8</sup> id. *ibid.*

Nesse sentido, a amostra foi constituída por dois grupos distintos de informantes: gestores das incubadoras que atuam diretamente no gerenciamento e desenvolvimento das incubadoras e gestores de empresas graduadas que participam com beneficiários das vantagens oferecidas pelas incubadoras.

Ainda de acordo com a recomendação de TRIVIÑOS acima citada, optou-se por uma amostra intencional composta pela totalidade dos gestores das incubadoras e pelos gestores das empresas graduadas em cada incubadora.

De acordo com estes critérios, foram entrevistados dois representantes do PIE, dois do CEI e cinco do FETEC (neste último caso, selecionou-se o presidente do Conselho de Administração da FETEC, que também é empresário gestor de uma empresa), perfazendo, portanto, 8 entrevistados e 9 entrevistas.

### **3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados coletados foram de dois tipos: primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos na bibliografia geral disponível sobre o assunto e nos estatutos e regimentos das incubadoras. Já, os dados primários foram coletados diretamente junto aos gestores selecionados na amostra.

Para a coleta dos dados, optou-se por elaborar dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas, com questões abertas, para facilitar a seqüência para o pesquisador em adequá-las e reconduzir o assunto no caso de desvio do eixo da pesquisa. Corrobora, neste sentido, COLOSSI, de acordo com HAWERROTH<sup>9</sup>, a afirmar que “na entrevista semi-estruturada o entrevistador tem liberdade para perseguir questões que surgem no decorrer do encontro e que são correlatas com o assunto em questão, por outro lado o entrevistado é livre para direcionar as suas respostas de acordo com as questões que julgar importante”.

Os roteiros foram adequados, um para os gestores das incubadoras, que certamente tem uma visão global delas (instrumento de coleta de dados I) e outro para os gestores das empresas graduadas pelas incubadoras (instrumento de coleta de dados II), que tem visão mais direcionada para o seu negócio e usufruíram ou ainda usufruem da incubadora.

---

<sup>9</sup> HAWERROTH, Jolmar Luis. *A Expansão do Ensino Superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense*. Florianópolis, Insular, 1999, p. 105.

(ANEXO 1) A coleta de dados concentrou-se no período de 12/99 e 02/00, foram feitas 09 entrevistas orais e gravadas, atingindo 100% do previsto.

Os dados foram tratados pelo método qualitativo, utilizando a “análise de conteúdo” como técnica de análise

A apuração e análise dos conteúdos das entrevistas orais foi procedida em quatro fases:

- a) transcrições das gravações e revisão dos textos escritos;
- b) leitura dos textos, fruto das entrevistas gravadas transcritas;
- c) elaboração de uma síntese das entrevistas (matriz de análise);
- d) elaboração do texto analítico (análises conclusivas).

Dos documentos que constituíram a fonte secundária de dados, foram extraídos citações, números, gráficos, tabelas e o roteiro sintetizado de planejamento estratégico para implantação de incubadoras (SEBRAE).

Completadas as fases “a” e “b”, procedeu-se a síntese e o registro analítico dos conteúdos. Dessa forma, na análise e interpretação dos dados, buscou-se uma compreensão profunda dos depoimentos coletados nos documentos selecionados, mas também com observações e envolvimento do próprio pesquisador. Corrobora neste sentido HAWERROTH<sup>10</sup>, quando afirma que “a utilização de técnicas de coleta de dados – entrevistas, observação e envolvimento do pesquisador e análise documental permitem o confronto das informações e possibilitam a verificação de sua validade...”.

As entrevistas foram precedidas de explicações dos objetivos da pesquisa, sendo apresentado também um resumo do projeto, ficando disponível aos entrevistados o roteiro da entrevista previamente confeccionado. Os roteiros tiveram cunho flexível com a finalidade de facilitar o encadeamento do raciocínio e da conversa entre pesquisador e entrevistado. O pesquisador, por vezes, formulou perguntas sobre as respostas do entrevistado, ampliando e precisando as informações. Vem corroborar neste sentido RICHARDSON *et ali.*, para os quais, de acordo com HAWERROTH<sup>11</sup>, “o pesquisador deve explicar ao entrevistado o objetivo e a natureza do trabalho, assegurando-lhe o anonimato e o sigilo de suas respostas. Também deve solicitar ao entrevistado autorização para gravar as entrevistas, explicando o motivo da

---

<sup>10</sup> id., *ibid.*, p. 106

<sup>11</sup> id., *ibid.*, p. 105-06.

gravação”. Assim todas as entrevistas foram previamente marcadas, não havendo resistência em concedê-las, bem como em serem gravadas. Tanto gestores das incubadoras como os das empresas mostram-se interessados e gostariam de ter retorno após a conclusão do estudo, o que certamente ocorrerá.

Primeiramente foram entrevistados os gestores de incubadoras, em número de quatro, já que na FETEC foi entrevistado o presidente do Conselho de Administração como gestor da incubadora e também como empresário de uma empresa incubada (duas entrevistas distintas) e posteriormente os gestores de empresas. Todas as entrevistas foram gravadas (com consentimento dos entrevistados) e posteriormente transcritas para dar maior fidelidade as informações colhidas.

Quanto aos dados secundários, foram obtidos mediante leitura e análise de documentos referentes às próprias incubadoras, bem como na literatura especializada e consulta às instituições afins como ANPROTEC, SEBRAE, SENAI, além de consultas via Internet aos *sites* de incubadoras e instituições do gênero.

Fez-se uma seleção qualitativa dos dados secundários para utilizar somente aqueles que seriam mais importante no transcorrer da pesquisa, utilizando diferentes técnicas para obter informações mais precisas, entrevistas, observação e envolvimento do próprio pesquisador e análise documental, buscando o confronto das informações e filtrando-as de acordo com os objetivos propostos. Atentando sempre mais para os fatores favoráveis ou de sucesso ao desenvolvimento de empresas nas incubadoras, já que os desfavoráveis ou de insucesso são seu oposto, embora não se tenha deixado de perguntar e investigar também sobre eles.

### **3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUCIONAL DE TERMOS**

Para sistematizar a análise, de tal forma que fossem contempladas as questões de pesquisa, os termos utilizados foram definidos para evitar interpretações que não condizem com o objeto de estudo e definir claramente o sentido e significado de palavras e expressões utilizadas.

- CENTRO EMPRESARIAL: o mesmo que incubadoras de empresas ou condomínio de empresas

- **CENTROS TECNOLÓGICOS:** grandes áreas com infra-estrutura necessária que operam baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com acesso a serviços e recursos tecnológicos e humanos de alto padrão, que facilitam investigações, através de bibliotecas e serviços de documentação especializada, bem como a contratação de projetos tecnológicos.
- **CONDOMÍNIO DE EMPRESAS:** o mesmo que incubadora de empresas.
- **EMPRESA GRADUADA OU EMPRESA DESINCUBADA:** empresa que desenvolveu-se em uma incubadora de empresas e que dela saiu por já poder ter vida independente.
- **EMPRESA INCUBADA:** empresa que está desenvolvendo suas atividades dentro de uma incubadora de empresas.
- **ESTRATÉGIA DE GRADUAÇÃO:** Grau de desenvolvimento que uma empresa deve atingir, ou tempo de permanência na incubadora, para que possa ser considerada apta a ter vida independente.
- **FATOR DE INSUCESSO (fator desfavorável)** fato ou ação que concorre para um resultado negativo.
- **FATOR DE SUCESSO ( fator favorável)** fato ou ação que concorre para um resultado positivo.
- **GESTOR:** gerente ou administrador de incubadora ou de empresa incubada ou graduada.
- **GRADUAÇÃO:** Grau de desenvolvimento que uma empresa atinge na incubadora que possibilita o seu desenvolvimento independente, podendo transferir-se para um local próprio, fora da incubadora.
- **INCUBADORA DE EMPRESAS:** um “pequeno shopping center empresarial” assim podem ser visualizados condomínios ou incubadoras. Projetos que ao invés de lojas, abrigam micro e pequenas empresas industriais, de serviços ou agrícolas. Ao contrário de um shopping, porém, cujo objetivo é puramente comercial, incubadoras atuam como empresas de prestação de serviços. Nesse papel, elas tem finalidade básica criar ambientes propícios ao surgimento de novas empresas ou a modernização das já existentes<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> MEDEIROS e ATAS, op. cit., p.11.

- INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA: aquela que fabrica produtos fortemente baseados em conhecimento, como informática, automação, produtos eletrônicos, novos materiais, etc., estas normalmente estão ligadas à universidades e centros de pesquisa e parques tecnológicos.
- INCUBADORA DO SETOR TRADICIONAL: ou também chamada de incubadora orientada para o desenvolvimento econômico, cujo suporte básico não é a tecnologia mas o fomento da economia, como mecânica, eletrônica, confecção, alimentos, agroindústrias, e que normalmente dependem do suporte de órgãos e entidades como prefeituras, governo do estado ou associações comerciais, industriais e agrícolas.
- INCUBADORA MISTA: quando num mesmo espaço estão juntas empresas de base tecnológica e de setores tradicionais e que normalmente se estabelecem na forma fundações ou parques tecnológicos.
- INDICADOR: fato que aponta para algo evidenciando alguma possibilidade
- PARQUE TECNOLÓGICO: áreas geralmente ligadas a algum importante centro de ensino ou pesquisa, com infra-estrutura necessária para instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico<sup>13</sup>.
- PARQUE EMPRESARIAL TECNOLÓGICO (PET): instituição que abriga empresas de base tecnológica.
- PRÁTICAS INDESEJÁVEIS: atividades desenvolvidas sem a concordância dos condôminos que ferem os ordenamentos legais de uma incubadora.
- PROGRAMAS ASSISTENCIAIS: programas permanentes oferecidos às incubadoras para facilitar o desempenho das empresas incubadas (*marketing*, vendas, treinamentos gerenciais, etc.).

### **3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Este estudo apresenta algumas limitações, que devem ser consideradas de forma paralela a seus resultados. Entre estas, destacaríamos as seguintes:

---

<sup>13</sup> LOCUS. Informativo das incubadoras e parques tecnológicos: Brasília, nº 19 set/1999, p. 3

- A pesquisa está relacionada às próprias limitações do método de pesquisa empregado, o estudo de caso com análise qualitativa descritiva. Se por um lado este método possibilita investigação mais aprofundada, é impossível generalizar as conclusões obtidas além das instituições pesquisadas, apesar de fazer-se uma análise em profundidade de determinados aspectos inerentes às Incubadoras de Empresas, ficando, portanto, seus resultados limitados à abrangência do estudo, que se restringe à experiência das incubadoras localizadas no Alto e Médio Vale do Rio do Peixe. Contudo, guardando a devida cautela, é possível considerar os resultados desta pesquisa em relação a outras incubadoras com características semelhantes, mesmo porque a pesquisa qualitativa permite fazer induções;
- Apesar da relevância do problema que motivou este estudo, razões de ordem técnica, considerando-se que o assunto é ainda pouco pesquisado e que são poucos os trabalhos recentes publicados sobre o mesmo, além de limitações de ordem temporal do pesquisador impediram que o mesmo fosse ampliado a um número maior de instituições. Os dados e, por consequência, os resultados desse estudo somente são aplicáveis à atuação das incubadoras localizadas no Alto e Médio Vale do Rio do Peixe;
- Pelo caráter qualitativo, a percepção dos entrevistados e do próprio pesquisador podem limitar o alcance dos objetivos, já que os fatores ambientais e pessoais podem influenciar nas respostas podendo variar de acordo com oportunidades diferentes, decorrendo assim que a postura de cada entrevistado reflete o seu modo de ver, sentir e interpretar a realidade. De qualquer forma procurou-se manter ao máximo a fidelidade das respostas dos entrevistados, já que as mesmas foram gravadas em cassete e transcritas posteriormente.
- A análise de dados contém, igualmente, em seu bojo algumas limitações cruciais. Partiu-se de um referencial teórico, daí para a construção de um instrumento, cujas respostas foram o ponto de partida para a análise dos dados. A própria experiência oportunizada por esta pesquisa indica que se poderiam obter informações mais relevantes e análise mais rica, caso se tivesse propiciado a participação dos informantes nos diferentes momentos do trabalho.

Apesar dessas limitações, dada a absoluta carência nas instituições pesquisadas de estudos sobre o tema, acredita-se que o objetivo tenha sido alcançado. Toma-se a decisão de considerá-lo como uma primeira aproximação do fenômeno, cujo conhecimento poderá e deverá ser aprofundado em novas e mais abrangentes investigações, já que o objetivo de qualquer pesquisa é abrir novos horizontes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados pelas entrevistas e documentos nas incubadoras serão utilizados na descrição e análises apresentadas no decorrer do trabalho sem serem incorporados na íntegra a este trabalho, já que a pesquisa tem cunho qualitativo. No entanto, ficarão à disposição para consulta, tanto os documentos escritos, como as fitas cassetes originais e suas transcrições, junto ao autor deste trabalho.

### **4.1 DESCRIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS INCUBADORAS PESQUISADAS**

Esse item descreve as características de cada incubadora da região do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, a partir dos estatutos e/ou regimento, dos dados coletados junto aos gestores das incubadoras e dos gestores das empresas graduadas.

#### **4.1.1 Fundação de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico de Caçador - FETEC**

A FETEC é o órgão mantenedor do Parque Tecnológico e Empresarial (PET), que neste estudo é caracterizado também como incubadora de empresas, já que assim também é conhecido e entendido pela comunidade local, bem como por seus administradores.

A FETEC foi fundada por iniciativa da prefeitura municipal de Caçador em parceria com o SEBRAE e lideranças comunitárias, através da lei municipal nº 915 de 28 de junho de 1995.

Nas palavras do diretor atual da incubadora, quem fundou a FETEC foram os sócios efetivos (sic): a prefeitura, a UnC (Universidade do Contestado), a Associação Comercial e Industrial de Caçador, o SEBRAE, o CDL (Clube de Diretores Lojistas) o Sindicato Patronal de Caçador, o Sindicato do Comércio de Caçador e um grupo de representantes de segmentos da sociedade, que hoje são os sócios efetivos e que fazem parte do Conselho (sic). Porém, através do presidente da FETEC, foi possível o acesso à

documentos da Fundação que descrevem como sócios efetivos: Prefeitura Municipal de Caçador, Associação Comercial e Industrial de Caçador, Clube de Diretores Lojistas, Sindicato da Madeira, Sindicato do Comércio Varejista e Sindicato da Indústria do Couro. Já, de acordo com o Estatuto da FETEC, em seu artigo 11, são considerados sócios efetivos o Município de Caçador, considerado o primeiro instituidor com sua participação especificada em lei; as entidades oficiais e não governamentais, que vierem a aderir à FETEC também como instituidoras até 90 dias após a criação; as entidades da livre iniciativa que no futuro vierem a aderir, nas mesmas condições dos instituidores e com os mesmos comprometimentos.

A finalidade principal da FETEC é o desenvolvimento sócio-econômico integral e harmônico da coletividade através da administração do Parque Empresarial e Tecnológico (PET) situado à rua Brasília nº 1111, Caçador, SC.

A FETEC, de acordo com seu Estatuto, é uma entidade civil de caráter técnico-científico e comunitário, sem fins lucrativos, filantrópica e com personalidade jurídica de direito privado, dotada de autonomia administrativa, disciplinar, financeira e patrimonial, instituída para funcionar sob o regime de parceria entre poder público e a livre iniciativa, para fomento à expansão empresarial e tecnológica no município de Caçador.

Ainda, de acordo com seu Estatuto, a FETEC tem por objetivos:

- fomentar a criação e a expansão de empreendimentos tecnológicos nos três setores da economia, primário, secundário e terciário;
- incentivar a criação e a expansão de micros e pequenas empresas da indústria do comércio e de serviços;
- promover a formação, a capacitação, a qualificação e o aperfeiçoamento de recursos humanos nas áreas técnicas e profissionais;
- colaborar com entidades públicas e privadas, assessorando-as no planejamento e execução de serviços, prestando-lhes assistência na realização de seus projetos;
- possibilitar o acesso da população a serviços descentralizados da administração municipal e dos demais poderes públicos;
- realizar eventos e participar de iniciativas sociais, políticas, econômicas e culturais, que objetivem a promoção das potencialidades da comunidade.

Quando da criação da FETEC as lideranças comunitárias do município de Caçador, juntamente com o SEBRAE, optaram por utilizar as instalações da Fábrica de Calçados Sulca, que havia falido e cujo patrimônio pertencia à massa falida da mesma. Porém, como o terreno havia sido cedido em comodato àquela indústria e não haviam sido cumpridas as condições estabelecidas no contrato de comodato, a prefeitura executou a reversão do terreno e depositou em juízo um valor simbólico sobre as benfeitorias existentes sobre o terreno, até que a justiça se pronunciasse sobre o valor das mesmas. Elaborou-se o Estatuto e o Regimento da mesma e iniciou-se o processo de instalação da incubadora, já que as instalações eram perfeitamente adequadas à finalidade, e sua implantação dependia apenas da vontade política do poder executivo municipal, uma vez que, conforme art. 47º item IV do Estatuto da FETEC:

o Regimento Geral, normatizador do Parque Empresarial e Tecnológico de Caçador, previsto no 9º, § 1º, será aprovado e terá sua validade e vigência estabelecida por decreto do chefe do poder executivo do município de Caçador.

A localização é estratégica, estando à margem da Rodovia SC 303, junto ao trevo norte de acesso à cidade de Caçador, sito à rua Brasília, 1.111, em uma área de 58.413 m<sup>2</sup> com 15.431,68 m<sup>2</sup> de área construída dividida em 8 pavilhões, assim distribuídos:

- Pavilhão 1 com 114,98 m<sup>2</sup> destinado à administração (sede da FETEC e administração do PET)
- Pavilhão 2 com 1.176,48m<sup>2</sup> destinado ao centro comercial, dividido em pequenos módulos destinados à comercialização dos produtos produzidos na Incubadora (atacado e varejo) além de outros produtos produzidos no município de Caçador.
- Pavilhão 3 com área de 495,30m<sup>2</sup>, destinado a instalação de um restaurante.
- Pavilhão 4 com área de 802,24m<sup>2</sup>, destinado ao centro de serviços, em cujos módulos são instalados estabelecimentos voltados à prestação de serviços.
- Pavilhão 5 com área de 1.453,85m<sup>2</sup>, destinado à instalação de empresas voltadas para a difusão tecnológica, treinamento de recursos humanos, comunicação social, informação técnica e consultoria empresarial.
- Pavilhão 6 com área de 608,84m<sup>2</sup>, destinado à instalação de estabelecimentos da área de serviços acessórios à indústria e comércio.
- Pavilhão 7 com área de 1.985,84 m<sup>2</sup> destinado à instalação de empresas industriais.

- Pavilhão 8 com área de 8.794,15m<sup>2</sup>, destinados à instalação de empresas industriais.

Os diversos pavilhões têm em comum: áreas verdes, arruamentos, caminhos, lago, áreas de preservação e pátios de estacionamento, redes de energia elétrica, iluminação externa, telefonia, rede de água, esgoto sanitários e pluviais e as instalações sanitárias, além dos serviços de vigilância, segurança, limpeza, manutenção e de coleta de lixo.

Segundo o estatuto e o regimento da FETEC a administração da entidade é feita através do Conselho de administração, do Conselho Curador e da Superintendência.

O Conselho de Administração é o órgão máximo de deliberação da FETEC e é composto pelos seguintes membros:

- Secretário Municipal de Indústria e Comércio, representado o poder executivo do município de Caçador;
- os titulares ou representantes credenciados dos demais sócios efetivos;
- um vereador, no exercício de seu mandato, indicado pela presidência da câmara municipal de Caçador.
- um representante do SEBRAE, indicado pelo seu superintendente.
- um representante dos condôminos, usuários do PET, eleito por seus pares.

O Conselho Curador é o órgão fiscalizador em matéria financeira e administrativa da FETEC, sendo composto por:

- três técnicos autônomos das áreas de contabilidade, administração e direito, designados pelo Conselho de Administração, dentre os profissionais que exerçam suas atividades em Caçador;
- um vereador, indicado pela presidência da Câmara e
- pelo secretário da Fazenda do Município de Caçador.

A superintendência é o órgão de direção, exercida por um diretor, contratado para esse fim, escolhido pelo Conselho de Administração, sob o regime da CLT.

O estatuto da FETEC, em suas disposições gerais, estabelece que a mesma se extinguirá ou pela impossibilidade comprovada de se manter ou pela inexistência de suas finalidades. Para tanto, precisa ter a aprovação de 4/5 dos votos de seus membros efetivos. A mesma regra se aplica para alterar estatutos. Em caso de dissolução da FETEC seu patrimônio será destinado a outra entidade civil sem fins lucrativos, estabelecida em Caçador, conforme decisão do Conselho de Administração.

A FETEC, como órgão mantenedor do PET (Art. 7º do Estatuto), tem suas atividades desenvolvidas pelo mesmo e este objetiva efetivamente a:

- sediar pequenos empreendimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços, que oportunizem a ampliação da oferta de trabalho, a geração de riquezas, a conquista de novos mercados e o desenvolvimento econômico;
- sediar entidades oficiais e particulares, empresas e repartições públicas que facilitem o acesso da população aos serviços descentralizados de natureza pública e privada;
- proporcionar condições para que a FETEC ou outras entidades promovam a formação, a capacitação, a qualificação, o aperfeiçoamento e o treinamento de recursos humanos nas áreas técnicas e profissionais e a geração e transmissão de novas tecnologias. (Regimento Geral, art. 6º)

A administração do PET é exercida pela FETEC, através de seu Conselho de Administração, que nomeia um Diretor Superintendente que é assessorado por um comitê técnico, com a seguinte composição:

- diretor Superintendente da FETEC;
- um representante do SEBRAE-SC;
- um representante da agência da Caixa Econômica Federal de Caçador;
- um representante da Associação Comercial e Industrial de Caçador;
- um representante da Câmara de Diretores Lojistas de Caçador;
- um representante da prefeitura de Caçador;
- um representante do Sistema Nacional de Emprego – SINE/SC de Caçador;
- um representante do Centro de Formação do SENAI de Caçador.

Esse comitê, de acordo com o Regimento Geral, tem as seguintes competências:

- analisar as propostas de empreendimentos interessados em estabelecer-se no PET e sobre elas emitir pareceres técnicos de viabilidade;
- decidir em primeira instância sobre inclusão e a exclusão de estabelecimentos no PET;
- sugerir a distribuição dos módulos dos pavilhões entre os condôminos;
- recomendar alterações do regimento e edição de normas complementares, quando necessárias;

- manifestar-se sobre assuntos referentes ao PET, quando solicitados pela superintendência da FETEC.

Para um empreendedor ingressar no PET deve solicitar um módulo, preenchendo o formulário de proposta da FETEC. Em havendo possibilidade de abrigar o empreendimento a superintendência da FETEC submete a proposta ao comitê técnico que o analisa e emite parecer. Em caso positivo, o interessado recebe o Estatuto, Regimento Geral e o contrato padrão de admissibilidade. Onde num prazo de 15 dias deverá assiná-lo, junto à superintendência. Uma vez assinado o contrato o locatário-condômino terá prazo de 90 dias para iniciar suas atividades no módulo a ele destinado.

A empresa que interromper seu funcionamento pelo prazo superior a três meses, caracterizando a inexistência de atividade, além do fechamento físico e real do módulo, será excluída do PET, mediante notificação da superintendência. Neste caso será concedido o prazo máximo de 30 dias para desocupação do módulo.

Após a assinatura do contrato o prazo de locação é de 5 anos, podendo ser prorrogado por mais 2. Havendo o interesse de prorrogação o locatário deverá manifestar-se a 90 dias do término do contrato inicial, através de requerimento à superintendência acompanhado de justificativa.

Em cinco anos de existência, a Incubadora alojou cerca de 40 empresas das diversas áreas da economia, as quais ainda estão em atividade. A incubadora se caracteriza como incubadora mista, com indústrias de couro (calçados, fábrica de bolas, cabedal para calçados, etc.), móveis, mecânica, plásticos, materiais cirúrgicos e prestação de serviços. Dessas, duas não prosperaram e acabaram encerrando suas atividades dentro da própria incubadora. Duas já deixaram a incubadora e estão em operação desvinculadas da incubadora (graduadas), e outras duas estão em vias de deixar a incubadora, também consideradas graduadas. Como esta incubadora não tem nenhum tipo de serviço de acompanhamento pós incubação que a vincule com empresas graduadas, encerra-se qualquer tipo de relação entre essas empresas e a incubadora. Estão em operação na incubadora 38 empresas, havendo espaços para outras empresas se alojarem e há interessados. Como há muito espaço físico ocioso, há uma certa acomodação das empresas em buscar alternativas fora da incubadora, até mesmo porque não há cobrança efetiva por parte da administração da incubadora e nem da prefeitura. Até mesmo as duas empresas que deixaram a incubadora, o fizeram não pelo vencimento do contrato, pois ainda tinham um ano e meio (a primeira) e a outra três, de

estadia na incubadora, mas porque seus negócios precisavam estar em locais estrategicamente situados. Isso não significa que o tempo em que lá permaneceram não foi importante. Pelo contrário, foi de extrema importância (mais adiante analisar-se-á esta questão).

Sobre a utilização dos módulos, o Regimento Geral é restritivo, determinando que a empresa incubada, só poderá desenvolver as atividades previstas na proposta. Caso deseje mudar de atividade, querendo permanecer no módulo, deverá fazer novo processo, como se estivesse iniciando suas atividades na incubadora. Por outro lado, é flexível no que diz respeito aos horários de atividade e também em relação à carga e descarga, cabendo à superintendência determiná-los de acordo com as atividades de cada empresa.

Para efeitos legais de localização, os locatários deverão usar o endereço: "Rua Brasília, 1.111", seguido obrigatoriamente do complemento, PET – Pavilhão nº ..., módulo nº... Não será permitido nas faturas, notas fiscais, duplicatas ou documentos referentes a compras que realizarem ou serviços que contratarem o uso do nome do condomínio do PET como parte na negociação, sendo autorizado o uso do referido nome como indicação do endereço e localização (art. 26, § 1º). Os condôminos poderão usar a marca e o logotipo do PET em impressos, papéis, embalagens, publicidade e promoções para propaganda.

Quanto às restrições aos condôminos, há referência sobre armazenamento de produtos tóxicos, explosivos e radioativos, bem como sobre agir imprudentemente, com relação à própria segurança, a de terceiros e da própria incubadora, inclusive com relação ao destino de lixo, detrito, refugo ou entulho. No contrato de locação estão descritos os direitos e obrigações dos condôminos e as responsabilidades inerentes.

Quanto as obrigações, o artigo 31 prevê o seguinte: os ocupantes dos módulos deverão seguir à risca as normas gerais de saúde, higiene e de segurança relativas a acidentes de trabalho, roubos, sobrecarga energética, nível de ruídos e poluição sendo que qualquer infração é de exclusiva responsabilidade do condômino. Por isso, recomenda-se que sejam contratados seguros para seu patrimônio, instalados extintores de incêndio no interior do módulo, sejam evitados ruídos excessivos, seja adotado tratamento antipolvente, evite-se fumar no módulo e que cada ocupante do módulo discipline-se com relação aos horários e regulamentos da incubadora.

Na pesquisa com o administrador da incubadora, que pelo Estatuto da Fundação Tecnológica e Empresarial de Caçador é denominado de Diretor Superintendente da FETEC (art. 12 do Regimento Geral), percebeu-se que no momento da criação da incubadora havia

um entusiasmo muito grande em torno da idéia e o poder público municipal assumiu responsabilidades e viabilizou a sua instalação, o que não ocorreu na mudança da administração após a eleição (venceu a oposição). Mesmo os sócios efetivos, com o passar do tempo não se fizeram presentes na continuidade do projeto. Com isso as dificuldades surgiram e a idéia inicial desenvolveu-se em parte já que o próprio administrador da incubadora afirmou que no início do projeto o SEBRAE estava presente e assessorava tanto a administração da incubadora, como aos empresários residentes na incubadora. Porém, esse trabalho foi diminuindo e agora só há assessoria desse órgão se alguém, por iniciativa própria, contratar seus técnicos, o que, devido aos altos custos, inviabiliza esse tipo de ajuda.

Quando perguntado sobre quais os fatores de sucesso para as empresas na incubadora, ele respondeu que a troca de idéias entre os empresários de atividades semelhantes (exemplo indústria do couro) é um caminho fundamental, já que cada indústria, embora use a mesma matéria prima, produz diferentes produtos e isso facilita a busca de mercados e desenvolvimento dos próprios produtos, além, do incentivo dado pela incubadora, como aluguel subsidiado (R\$ 0,20 a 0,25 por m<sup>2</sup>).

Quanto aos fatores de insucesso, foi taxativo na afirmativa, indicando a inadimplência das taxas (aluguel, água, luz e telefone) de manutenção e principalmente o que chamou a atenção foi a afirmação de se ter necessidade de fazer uma seleção melhor dos candidatos que ingressam na incubadora, embora haja recomendações explícitas no Estatuto At. 14 letra G-“Decidir *in fine* sobre a inclusão ou exclusão de empreendimentos no Parque Empresarial e Tecnológico” e no regimento art. 14, letras A, B e C.

Scrão competências do Comitê Técnico: a) Analisar as propostas de empreendimentos interessados em se estabelecer no PET e sobre elas emitir pareceres técnicos de viabilidade; b) Decidir em primeira instância sobre a inclusão e a exclusão de estabelecimentos no PET; c) Sugerir a distribuição dos módulos dos centros entre os condôminos, conforme prevê este regimento.

A presença do Diretor Superintendente como responsável pela incubadora depende do Comitê Técnico. Para tomar decisões este tem dificuldades em reunir-se, pois os seus membros são representantes de entidades e órgãos públicos e privados (art. 12 letras b, c, d, e, f, g, h, do Regimento Geral). Isso torna moroso o processo, além de que alguns projetos são locados na incubadora até mesmo sem cumprir as normas da mesma, ficando omissa a atribuição dada pelo Estatuto no seu Art. 28, letra b “ Executar e fazer cumprir o disposto neste estatuto, no Regimento Geral do Parque e nas deliberações do Conselho de Administração”. Quando perguntado sobre quais os critérios adotados para aceitar novos empreendimentos na incubadora, afirmou que usa aqueles definidos no Estatuto, no caso de

existir espaço ocioso. Porém, não se observou nenhum critério técnico aplicado, conforme manda o estatuto. Apenas há o cumprimento do contrato de locação, transparecendo que como há ociosidade de espaço qualquer interessado tem grandes possibilidades de instalar-se na incubadora.

Solicitou-se que ele atribuisse uma nota de zero a dez para o grau de satisfação dos empresários instalados na incubadora. Ele assim se pronunciou: “Eu acho até chato falar, mas uns 7 – 8...”. Aproveitando da oportunidade perguntou-se sobre as principais reclamações dos empresários residentes na incubadora e a resposta foi evasiva: segurança, em termos de vigilância, e cuidado com o que é de uso comum, não evidenciando preocupação com desempenho ou qualidade. Por conseqüência foi perguntado sobre o que implementaria na incubadora para dar maior perspectiva de sucesso para os empresários. A resposta foi direta e objetiva “Eu faria um programa de treinamento, tanto para os empregados das empresas como para os administradores, para dar maior conhecimento, talvez junto ao SEBRAE, SENAC, SENAI, conforme o caso, para abrir a cabeça (sic) do pessoal”.

Através das respostas do administrador da incubadora, percebe-se que ele conhece e sabe o que é necessário para desenvolver mais e melhor a incubadora, deixando transparecer que havia entraves escusos no processo administrativo da incubadora.

Procurou-se então o presidente do Conselho de Administração da FETEC e utilizou-se o mesmo roteiro de entrevista, utilizada para com o Diretor Superintendente.

Perguntou-se sobre a constituição da incubadora e a resposta foi muito semelhante à do Diretor Superintendente, acrescentando que a finalidade inicialmente projetada era para ser uma incubadora para fins tecnológicos, dando a entender que seria uma incubadora de base tecnológica, e que quem deveria assumir o comando da incubadora deveria ser a Universidade. Justificou a resposta pelo fato da universidade ter cursos superiores na área de Administração, Ciências Contábeis e Direito. Assim teria todas as condições de assessor melhor a incubadora, mesmo porque é uma das instituições que participou da fundação da incubadora e também lamentou que questões de política/partidária tivessem prejudicado tanto a incubadora (uma administração municipal não dá continuidade no que a outra iniciou).

Sobre os fatores indicadores de sucesso, respondeu que o SEBRAE, que foi o grande incentivador e um dos criadores do empreendimento, chegou a ter uma sala de trabalho na incubadora, onde mantinha técnicos para assessorias aos empresários, mas com o passar do tempo afastou-se e não mais se fez presente. Disse que constantemente ouve-se falar

de que o governo tem projetos para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, que, no entanto, não vê iniciativa concreta nesse sentido. Fez outra observação, dizendo que as grandes empresas que podem contratar assessorias recebem-nas gratuitamente, enquanto “as pequenas” ficam à margem desses projetos.

Quanto aos indicadores de fatores de insucesso na incubadora, respondeu em função do que está acontecendo, e do que seria necessário para que acontecesse. “A falta de preparo do pessoal que está aqui dentro, dos administradores e dos pequenos empresários. Eu acho que falta conhecimento para administrar uma empresa. De repente a participação da universidade nesse setor seria fundamental, ou então do SEBRAE, prefeitura, ou sei lá de quem. Algum órgão que pudesse auxiliar esse pessoal. A gente percebe que falta muito conhecimento na área administrativa, pois têm pessoas que são ótimas na área de produção, sabem fazer as coisas, mas acabam quebrando as empresas porque não sabem administrar”.

Percebe-se a consciência em relação às necessidades. De um lado e de outro, a falta de orientação (assessoria) necessária. Ao perguntar-se o por quê da não contratação de assessorias, como fora identificado por ele mesmo, do SEBRAE, da Universidade ou outra, a resposta foi, “não há união dos condôminos e nem recursos disponíveis”, deixando transparecer um certa falta de liderança, ou talvez de uma administração perspicaz que perceba a necessidade e aglutine os empresários em torno dos problemas e dificuldades comuns na incubadora.

Ao solicitar-se uma avaliação atribuindo nota de zero a dez, pelo grau de satisfação dos empresários em relação à incubadora a resposta foi: “Em função da falta de auxílio que nós (se colocou como empresário) não estamos tendo e que precisa melhorar muito, precisa arrumar o telhado, pois tem goteiras, tem forro caindo, o assoalho está retalhado, tem vidros faltando, então falta recursos para investimento e gera insatisfação no pessoal, de zero a dez eu daria um seis”.

Aproveitando-se do momento perguntou-se sobre as queixas mais comuns dos condôminos. “Eles não se queixam da falta de preparo que eles tem para administrar, acho que eles nem se dão conta disso. Eles se queixam em termos de infra-estrutura material, pois vêem o vidro quebrado e não tem condições de trocar, a pintura que está velha e desbotada, a grama do jardim que está alta, os tacos do assoalho que estão soltos e principalmente a falta de recursos para investimento. Havia problemas com a queda de energia elétrica, mas foi trocado a rede e o transformador e já não causa mais transtornos”.

Questionou-se sobre o que ele implementaria na incubadora para dar maior perspectiva de sucesso aos empresários. A resposta foi pronta e segura: “treinamento ao pessoal administrativo, orientar como captar recursos. Porque, não adianta captar e não saber usar”.(sic).

Na seqüência da pesquisa, foram entrevistados três empresários, diretores de empresas graduadas na incubadora, duas já instaladas fora da incubadora e a terceira, ainda dentro dela, mas já em vias de transferência, uma da área de prestação de serviços com 17 empregados, uma da área de móveis com 7 empregados e uma da área de couro com 65 empregados, que chamaremos de empresa A, B e C, não correspondente ao enunciado acima, para preservar a identidade dos respectivos administradores.

As respostas dadas pelos empresários em relação às questões formuladas estão apresentadas na ordem A, B, e C. Apresentar-se-ão as perguntas e a respostas a seguir, intercalando os comentários elucidativos, quando necessários.

Quando perguntados sobre que fatores que atraíram a empresa para a incubadora, as respostas foram:

A – local (prédio) pronto e disponível, com aluguel subsidiado (reclamou da falta de assessoria do SEBRAE, prefeitura e Associação Comercial);

B – foi a oportunidade de começar num lugar pequeno, mas com condições subsidiadas. (aluguel barato e lugar adequado para seu empreendimento);

C – aluguel barato e espaço pronto para usar e a possibilidade de partilhar alguns custos com outras empresas ( água, luz , telefone, vigilância...).

Sobre os fatores que acreditavam serem favoráveis às empresas para iniciarem atividades em incubadora, as respostas foram:

A - aluguel subsidiado, baixando o custo fixo; além de dividir os custos de telefone, água, luz e vigilância;

B – espaço físico excelente e facilidade de instalação, estava tudo pronto: luz, telefone e água instaladas, possibilidade de troca de experiências com outros empresários do mesmo ramo e até de outros. Possibilidade de contratar assessorias pela própria incubadora com custos compartilhados;

C – a estrutura já existente que facilita a instalação da empresa sem grandes custos, pequenas adequações e já se pode iniciar atividades;

Sobre os fatores desfavoráveis para iniciar uma empresa numa incubadora obteve-se as seguintes respostas:

A – limitações de espaço, havendo necessidade, depois de algum tempo, de alugar outro módulo, quando existe, ou buscar fora da incubadora, se não há condições de ter o próprio espaço. Isso dificulta, pois não se dispõe de espaço para estoque, tanto de matéria prima, como de produção;

B – falta de privacidade (até os WCs são comuns). A troca de administração na prefeitura;

C – acomodação dos empresários que tem espaço sobrando. O módulo é grande para sua atividade então é cômodo ficar aí com aluguel insignificante.

Observa-se que, com relação aos contratos que estão vencendo neste ano e não têm problemas de espaço, provavelmente serão prorrogados, já que não há necessidade de módulos para novas empresas interessadas (há módulos desocupados para as empresas que vierem a se interessar).

Sobre a pergunta se existem programas de assessoria às empresas na incubadora e quais, as respostas foram evasivas.

A – “na FETEC, infelizmente nenhum e acredito que seria extremamente necessário”.

B – “no início havia algum tipo de serviço prestado pelo SEBRAE, na área de treinamento de pessoal, mas acabou”.

C – “houve algum tipo de ajuda dado pelo SEBRAE e Associação Comercial, mas hoje já não existe mais, lamentavelmente”.

Questionou-se sobre o que seria fundamental para que uma empresa pudesse sair da incubadora (graduar-se) e obtiveram as seguintes as respostas.

A – “desenvolver produtos em função do mercado e formar um clientela certa, mais ou menos estável.

B – “uma boa orientação lá dentro da incubadora garantiria sucesso, depois aqui fora. Por isso eu acho fundamental dar treinamento para os empresários, cursos que ensinem o pessoal colocar os seus produtos no mercado, noções de administração geral, até de legislação trabalhista e escrituração fiscal.

C – “ ser empresário. Quero dizer, que para ser empresário não basta ter algum dinheiro e já querer montar seu negócio, que isso vai dar certo. O sujeito precisa ter afinidade com o que faz e fazer bem feito. Nesse mundo competitivo que temos, se o empresário não souber administrar ele vai a falência logo. É preciso também ter mercado certo, fabricar algo que alguém tem necessidade”.

Quando perguntou-se se eles iniciariam novamente uma empresa na incubadora e o por quê, as respostas foram taxativas:

A – “com certeza, pois é a oportunidade para quem é arrojado e não dispõe de grandes recursos”.

B – “sinceramente, sim. Porque eu vejo vantagens em relação a começar num lugar sozinho e isolado, apesar da falta de incentivos, seria ainda melhor”.

C – “iniciaria tudo novamente, sem dúvidas. Porque a estrutura física facilita, o aluguel é baratíssimo”.

Um empresário fez o seguinte comentário: “hoje nós estamos com 17 funcionários e quando iniciamos na incubadora, (a empresa já existia antes, era uma empresa de fundo de quintal) era eu e a secretária, em 1996. Saímos de lá no final de 1998. Então em três anos nos estruturamos e agora já estamos a um ano aqui. Foi necessário ampliar nosso espaço. A incubadora foi o impulso que faltava. Já formamos uma clientela que nos possibilitou expandir nosso negócio e batalhamos para ampliar ainda mais. Já temos espaço para isso e podemos fazer o que não seria possível se estivéssemos lá na incubadora”.

Analisando os dados coletados junto aos gestores das empresas incubadas já graduadas e do gestores da incubadora (incluindo o presidente do Conselho de Administração), percebe-se que há uma certa insatisfação com os “sócios eletivos” que não se preocupam com a incubadora, principalmente com a prefeitura que é a proprietária do imóvel onde ela está instalada e que por indução, acreditam os empresários lá residentes ser também a primeira responsável por ela, embora, na verdade, seja uma fundação independente e a prefeitura seja uma das entidades responsáveis. Por outro lado, há um sentimento de abandono no que diz respeito ao SEBRAE, que foi a entidade que contribuiu decisivamente para sua configuração legal (elaboração de estatutos e regimento geral) e assessorou inicialmente o projeto. Há também queixas com relação a outras entidades, Associação Comercial e Industrial, Universidade, Câmara de Diretores Lojistas, SENAI, que também não são atuantes nos destinos da incubadora. Parece haver uma cobrança de responsabilidades. No entanto, percebe-se certa morosidade em relação a aplicação das normas do Estatuto e do Regimento, que apresentam algumas lacunas e precisam ser revistas. Poder-se-ia executar o que o artigo 9º, parágrafo 2º do Estatuto da FETEC estabelece: “Independentemente de autorização do poder Executivo Municipal, o Regimento Geral poderá vir a ser alterado no futuro, se necessário, por decisão do Conselho de Administração da FETEC”. Além do que o artigo 13º afirma: “os titulares ou representantes dos sócios efetivos da FETEC não serão remunerados por suas atividades ou exercício de funções estatuídas, consideradas de *munus público*, assim como a instituição também não distribuirá lucros, dividendos, bonificações ou vantagens de qualquer espécie aos sócios efetivos”.

A falta de participação das entidades mencionadas parece indicar a falta de certo grau de consciência nas responsabilidades sociais que envolvem empreendimentos complexos, como é o caso da incubadora. Quando são substituídos os dirigentes das entidades

eletivas, não há uma maneira formal em responsabilizá-las na representatividade com outras instituições congêneres, mesmo que isso seja inerente ao cargo que assumem. Até mesmo quando, o Diretor Superintendente da Incubadora os convoca para reuniões, quando se fazem presentes, não há um compromisso efetivo na realização das ações pertinentes à incubadora e ao cargo representativo que assumiram nela. Quando da posse na entidade eletiva, por exemplo o representante da Associação Comercial, não assume compromisso real com a incubadora, pois não vai à incubadora verificar se as decisões tomadas em reuniões foram executadas. Então as ações do Conselho de Administração e do Comitê Técnico ficam falhas, enquanto órgãos de ação, ficando a responsabilidade para o Diretor Superintendente, tanto de apresentar as questões como de executar as ações, o que demanda habilidades técnicas e administrativas, que nem sempre estão presentes. Não foram obtidas informações a respeito de cursos, treinamentos ou participação em congressos ou encontros da área de incubadoras, nem para o Diretor Superintendente e nem para qualquer membro do corpo eletivo da FETEC.

Com relação a graduação das suas respectivas empresas, todos manifestaram que na incubadora já não era mais possível desenvolver suas atividades a contento, por falta de espaços para expansão e mesmo armazenagem de matéria prima e estoque.

Quanto à formação acadêmica, o Diretor Superintendente da FETEC cursou até o final do ensino médio. Segundo ele, essa escolaridade é suficiente, pois a mesma não representa fator decisivo diante das situações que surgem no seu dia-a-dia, o que importa é a grande experiência acumulada ao longo de sua vida como diretor de empresa (ex-gerente administrativo de empresa do setor de manufaturados). Discordando do entrevistado acredita-se que o aperfeiçoamento pessoal e profissional deve ser constante, porém dirigir uma entidade como uma incubadora demanda um aperfeiçoamento específico e uma estreita relação com outras entidades do gênero.

#### **4.1.2 Programa Incubadora Empresarial - PIE**

O Programa Incubadora Empresarial foi criado pela Lei Municipal nº 168/96 do dia 04 de dezembro de 1996, pela Prefeitura Municipal de Videira e na seqüência, no dia 13 de dezembro de 1996, o decreto 5083 aprovou o regimento interno do Programa Incubadora Empresarial. A finalidade expressa é, conforme o 1º: “Aprovar o programa de geração de emprego e renda para empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços – Programa Incubadora Empresarial, passa a vigorar nos termos da lei e do presente regimento Interno”.

O próprio decreto determina que o mesmo será supervisionado pela Secretaria Municipal de Indústria, Comércio, Habitação e Turismo. Portanto, é uma incubadora criada e administrada pela prefeitura Municipal de Videira.

A Incubadora foi constituída por lei municipal e seu Regimento por decreto. Ela não possui estatuto. Porém, a própria lei que a criou, constituiu a utilização de imóvel de propriedade do município de Videira para abrigar a mesma. Trata-se de um pavilhão de alvenaria, situado na Avenida Constantino Crestani, lotes 1, 2, 3, e 4 da quadra “B” com área total de 4.357,08m<sup>2</sup>, no Distrito Industrial Cinquentenário contendo 18 módulos, dos quais 14 tem 43,00 m<sup>2</sup> e 04 com 45,90m<sup>2</sup>. A área de recepção é de 17,39m<sup>2</sup>. A área de administração com 14,24m<sup>2</sup>. Sala de reuniões e treinamento perfazem 14,55m<sup>2</sup> e a área para sanitários, 29,00m<sup>2</sup>. Para circulação há uma área de 178,80m<sup>2</sup> perfazendo um total de 1.036,54m<sup>2</sup> de área construída.

O objetivo da incubadora é sediar micro e pequenas empresas, com atividades industriais, comerciais e de prestação de serviços, que propiciarão a geração de empregos e renda para o município de Videira.

Segundo o regimento interno do PIE, a seleção das empresas dar-se-á pelo seguinte processo: inscrição junto a Secretaria de Indústria, Comércio, Habitação e Turismo, através de formulário próprio (Proposta de empreendimento), sendo a seleção efetuada mediante procedimento licitatório, de permissão de uso, nos moldes da Lei Federal 8.666/93 alterada pela lei 8.883/94.

Uma comissão composta por três membros, especialmente nomeados para esse fim pelo chefe do poder executivo, examinará os pedidos e selecionará as empresas.

As empresas contempladas com os benefícios previstos na lei 168/96, “firmarão contrato de permissão de uso com o município de Videira, podendo ser revogado unilateralmente pela administração, quando houver descumprimento injustificado de qualquer causa do referido termo” (Regimento Interno art. 5º, § segundo). O prazo de uso para as empresas contempladas é de até dois anos, podendo a empresa permissionária<sup>1</sup> solicitar prorrogação por igual período, desde que devidamente justificado, mediante requerimento formal, submetido à apreciação da comissão referida anteriormente, deferida pelo poder público.

---

<sup>1</sup> Permissionária: o mesmo que inquilino, ou empresa incubada

Os espaços são divididos em individuais e coletivos, sendo os individuais, em número de 18, destinados à instalação de micros e pequenas empresas, e os coletivos de uso comum por todas as empresas (recepção, administração, sala de reuniões e treinamentos e os sanitários). As atividades a serem desenvolvidas pelas empresas devem estar descritas na proposta, podendo ser alteradas, desde que se faça um requerimento formal, submetendo-o à apreciação da comissão referida anteriormente e deferida pelo poder público e caso a nova atividade não se coadune com os objetivos do PIE, este será indeferido e o empresário terá prazo de 90 dias para desocupar o módulo.

O artigo 11º do regimento estabelece horários de uso: das 08:00 às 12:00 horas e das 13:30 às 18:00 horas, de segunda a sexta-feira, sendo permitido horário de descarga das 06:00 às 08:00 e das 18:00 às 20:00 horas, também de segunda a sexta –feira.

Transcrever-se-á na íntegra o artigo 12 do regimento, que diz respeito às responsabilidades dos permissionários (é assim que são chamados os locatários), devido à importância que há em relação à utilização do nome do Programa.

É expressamente vedado a utilização do nome do “PROGRAMA INCUBADORA EMPRESARIAL” por parte das empresas beneficiadas, nas suas transações, sendo notas fiscais/faturas, duplicatas ou documentos, bem como qualquer menção em sua razão social ou denominação, propaganda ou publicidade, sendo permitido apenas a citação do endereço de localização do programa.

As despesas comuns: água, luz e telefone são rateadas e quitadas, rigorosamente em dia sob pena de rescisão unilateral e imediata da permissão de uso, além do que as empresas deverão manter suas edificações em perfeito estado de limpeza, conservação, segurança, higiene e asseio, inclusive no tocante às entradas, vidros, esquadrias das fachadas das portas e demais acessórios.

As empresas serão responsáveis em seus módulos por qualquer dano causado por quem quer que seja, sendo obrigadas aos devidos reparos, bem como devem comprometer-se em obedecer as normas gerais de saúde, higiene e segurança, relativas a acidentes de trabalho, vigilância, sobrecarga energética, nível de ruídos e poluição. Para tanto as empresas responsabilizam-se a contratar seguro para seu patrimônio, instalar extintores de incêndio em seus módulos, evitar ruídos excessivos, adotar tratamento antipolvente interno, não permitir uso de cigarros e semelhantes no interior do módulo, disciplinar seu pessoal quanto à horários e regulamentos.

As ligações às redes telefônicas e de energia elétrica nos módulos serão individuais, cabendo a cada empresa as providências de instalação a partir das caixas de

distribuição e as despesas decorrentes das áreas comuns são rateadas entre as empresas com cota-parte a cada uma, sabendo-se que a iluminação das áreas comuns, bem como dos módulos são de rede única. O usuários dos módulos que vierem utilizar água para produção deverão promover ligações individuais, bem como providenciar seu escoamento. Dentro dos módulos poderão ser feitos mezaninos com prévia anuência, desde que estes não interfiram nas áreas comuns e nem venham ferir a estética do pavilhão e ao término do contrato o módulo deverá ser devolvido, livre e desimpedido, nas condições que lhe foi entregue, não cabendo indenização por qualquer benfeitoria realizada na incubadora.

Com relação as áreas comuns internas: *show-room*, recepção, administração, sala de reuniões e treinamento, sanitários e circulação, todas as despesas decorrentes do uso delas, inclusive os equipamentos que nelas houver, telefone, fax, reprografia, caixa postal, e outros sempre serão rateados entre os ocupantes dos módulos. No *show-room* poderão ser expostos produtos, material informativo e publicitário. Com relação às áreas externas, estão disponíveis, o estacionamento e os acessos. Porém, não é permitido estocagem ou depositar lixo nesses locais.

Quanto à administração da incubadora, caberá à prefeitura municipal indicar o administrador, bem como remunerá-lo.

A incubadora oferece como benefícios: isenção de impostos municipais e taxas de licença para construção (após incubação em local fora da incubadora), pelo prazo de até 4 anos do início das atividades, bem como gratuidade pelo uso do módulo dentro dos prazos estabelecidos em contrato. Para usufruir desses benefícios as empresas interessadas em se instalar na incubadora deverão apresentar proposta específica, contendo as seguintes informações:

- estudo de mercado e viabilidade econômica;
- *layout* dos equipamentos utilizados no empreendimento;
- orçamento das despesas com o empreendimento;
- fontes de financiamento para implantação;
- recursos humanos que irá empregar na atividade;
- prazos para início das atividades;
- licença ambiental prévia expedida pelo órgão competente.

Para fins de classificação das propostas das empresas a serem beneficiadas com os incentivos previstos serão considerados os seguintes quesitos:

- maior número de novos empregos;
- utilização de matéria prima local;
- atividade econômica pioneira no município.

As características da incubadora de Videira, denotam, em sua origem, uma incubadora mista, não tendo como objetivo imediato, o uso ou geração de tecnologia avançada. Em seu regimento não há nada que proíba, mas nem que incentive explicitamente atividades de cunho tecnológico. E por ser criada, mantida e administrada pelo poder público municipal ela se enquadra nas leis que regem o município, inclusive chocando-se com princípios que norteiam as incubadoras de modo geral. Por exemplo o planejamento estratégico ( modelo SEBRAE, descrito anteriormente de forma resumida).

Na entrevista junto ao administrador da incubadora (vereador e secretário municipal de Indústria, Comércio, Habitação e Turismo) todas as informações foram dadas sem restrições e em tom informal. O mesmo foi muito cordial, transparecendo tranquilidade e conhecimento de causa.

Perguntado sobre quem é o responsável pela administração da incubadora, respondeu que no momento é ele quem responde, mas como irá licenciar-se para concorrer nas próximas eleições devendo ser nomeado seu substituto.

Investigou-se sobre a constituição da incubadora e os seus idealizadores e a resposta foi muito direta: “a incubadora foi criada pelo prefeito, após discussão com secretários e algumas pessoas da comunidade, com o intuito de gerar novos empregos e renda para o município”.

Sobre programas assistenciais, não identificou-se na Lei que criou a incubadora e nem no seu regimento qualquer alusão, quando perguntado sobre o assunto, a resposta foi taxativa: “não há nada nesse sentido”.

Sobre o que ele acredita serem fatores de sucesso para a incubadora, respondeu : “O incentivos dados pela prefeitura, isenção de aluguel e não cobrança de taxas municipais, além de ser um espaço para quem quer iniciar uma empresa forte (sic)”. Em relação ao oposto, fatores de insucesso na incubadora a resposta foi: “bem, na minha opinião o principal fator de insucesso é a acomodação do cidadão (sic) que está no módulo, ele não paga aluguel, não paga nada”.

Quanto à graduação das empresas segue-se o regimento. Se no prazo de 2 anos a empresa não se estruturou e não tem condições de ter vida própria fora da incubadora, renova-

se o pedido para mais um período, se julgado procedente, continua por mais um período de até 2 anos, depois tem que sair da incubadora. Normalmente a prefeitura doa um terreno no Parque Industrial para que o empresário construa seu próprio espaço.

Foi solicitada uma avaliação do mesmo em relação ao nível de satisfação dos empresários residentes na incubadora, expressa em nota de zero a dez. A resposta foi: “Quando a gente conversa com os empresários, eles acham que estão super bem, então a gente vai ter que dar nota dez”.

Com relação às queixas dos empresários, segundo o administrador, há alguns casos que se instalaram na incubadora e não se desenvolveram. “Até foi um erro deixar eles entrarem ali, pois não tem sentido ficarem ali concertando bicicleta e ocupando um módulo, faz hoje para comer hoje (sic).” Acrescentou: “há reclamações do pouco espaço, módulos muito pequenos, aqueles que precisam de mais espaço, fica difícil, porque muitas vezes o módulo ao lado está ocupado”.

Perguntou-se sobre o que ele implementaria para dar maior perspectiva de sucesso aos empresário na incubadora. A resposta foi: “colocaria um administrador competente, da área, que estivesse sempre presente e também fiscalizasse a incubadora, bem como pudesse ajudar com idéias, para melhor vender seus produtos, evitar desperdícios e também orientasse os empresários sobre as leis trabalhistas”.

Na entrevista com o empresário graduado pela incubadora, mas que ainda está alojado na mesma, devido seu espaço ainda não estar pronto (está ocupando atualmente três módulos excepcionalmente), o empresário mostrou-se satisfeito com seu empreendimento e expressou algumas preocupações em relação aos serviços prestados pela incubadora que serão relatados oportunamente, conforme foram sendo expressados durante a entrevista. Com relação à entrevista, foi concedida com hora marcada, fora do expediente de trabalho (intervalo para almoço), num dos módulos ocupados pela empresa.

Perguntou-se sobre os motivos que atraíram a sua empresa para a incubadora, obtendo-se a seguinte resposta: “a princípio foi o não pagamento de aluguel e era para existir também um acompanhamento, por parte da prefeitura, em termos de administração, incentivos e também para buscar mercado. Com relação aos incentivos, citou a isenção do ISS. Porém, a questão de administração ficou a desejar, também o acompanhamento da prefeitura, pois em termos de assessoria não houve nada”.

Sobre os fatores favoráveis às empresas iniciarem atividades na incubadora a resposta foi na mesma direção da anterior: “Isenção de imposto e taxas e não cobrança de aluguel e até luz e água que estava previsto para os condôminos pagar, não foi cobrado até agora. Porém, daqui para frente será cobrado. Acredito que a prefeitura deveria fazer parcerias com o SEBRAE, com a Universidade, enfim prestar algum serviço que busque novas tecnologias e forme mão-de-obra, ajude buscar mercados, por que a empresa que está começando não tem mercado. As vezes o próprio empresário tem que preocupar-se em produzir, para isso ir buscar a matéria prima, e depois ir vender. Se tivesse uma central de vendas já facilitaria muito”.

Sobre os fatores desfavoráveis às empresas na incubadora, assim se manifestou: “os fatores, que eu vejo como desfavoráveis na incubadora, é o fato de montar uma incubadora com empresas de varias ramificações (sic) , porque a incubadora deveria ser direcionada para um atividade. Por exemplo, se fosse vestuário, deveria ser só vestuário, metalúrgica, só metalúrgica. Por segmento, aí facilitaria a formação de uma central de vendas”.

Perguntado se existia algum programa de assessoria às empresas na incubadora, a resposta foi: “não, hoje não existe nenhum tipo de assessoria”.

Na questão, o que você acredita ser fundamental para que uma empresa possa sair da incubadora graduada, apta a ter vida própria e independente, respondeu: “incubadora é lugar de iniciar, então a partir do momento que a empresa estrutura-se, começa a buscar seu mercado, ainda mais com a condição que nós temos aqui, que a prefeitura, doa um terreno gratuitamente e ainda isenta taxas. É só construir seu próprio espaço, então, acho perfeitamente natural, que a empresa deixe a incubadora, mesmo porque o espaço na incubadora é pequeno, é só para começar”.

Perguntou-se se ele iniciaria novamente sua empresa na incubadora? A resposta foi imediata: “com certeza, iniciaria”. Na seqüência questionou-se sobre o por que? Respondeu: “devido aos incentivos. Eu não tinha condição de pagar um aluguel, já que estava iniciando uma empresa. Se fossem melhoradas algumas coisas, como ter ajuda da universidade, ter algum tipo de assessoria, em termos de administração, até alguma orientação no sentido de buscar linhas de financiamento, acredito que a incubadora seria uma grande saída tanto para criar empresas como para o desemprego que esta aí”.

Quando perguntado sobre o momento de deixar a incubadora (graduação) quais os fatores determinantes para isso, respondeu: “existe o regimento que prevê dois anos, mas no meu caso, já estou ocupando três módulos e falta espaço. Assim que a construção do barracão ficar pronta no Parque Industrial, vou mudar para lá, que vai dar condições de ampliar o meu negócio e vou ter espaço para armazenar uma certa quantidade de matéria prima e também fazer um estoquezinho (sic)”. (a empresa ainda estava na incubadora.)

Observou-se quanto às características da Incubadora de Videira que esta tem uma estrutura física com módulos pequenos (43,00 e 45,90m<sup>2</sup>), restringindo bastante o acesso de empresas de porte um pouquinho maior. As paredes divisórias da incubadora são de alvenaria, o que impossibilita a remoção. O pavilhão é simples, construído com estrutura pré-moldada, sem forro no teto, tendo duas alas com corredor central, com módulos de duas portas, uma para o corredor central e outra para os fundos. O acesso à incubadora é fácil. Tem estacionamento junto à avenida Constantino Crestani, com *hall* de entrada facilitado, junto aos espaços de uso comum, recepção, sala de reuniões e treinamento (essas muito pequenas) com sanitários junto ao corredor central. Acredita-se que, ao construir-se o pavilhão, não se fez nenhum tipo de pesquisa de mercado, visando espaço adequado às empresas pretendentes, já que a maioria dos condôminos reclama do pouco espaço.

#### **4.1.3 Centro Empresarial Ibicaré - CEI**

Centro Empresarial Ibicaré foi fundado em 28 de novembro de 1992, como sociedade civil, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, por lideranças locais com apoio do SEBRAE, SENAI, Associação Comercial e Industrial de Ibicaré e Prefeitura Municipal de Ibicaré.

O prédio onde está instalada a incubadora, é um antigo convento de freiras, com três pavimentos e porão, perfazendo um total de 1.370m<sup>2</sup> de área construída, mais 2.400m<sup>2</sup> de área externa, pátio e estacionamento, com fácil acesso, por rua asfaltada no centro da cidade de Ibicaré – SC. Os módulos para locação de empresas não são definidos, pois as divisões internas não são de igual tamanho e as paredes divisórias são de alvenaria. Logo, de acordo com as necessidades de cada empresa, designa-se o módulo, podendo ser mais do um, obedecendo o que determina o estatuto (art. 12º).

O objetivo do CEI é apoiar, orientar e acompanhar a implantação de micros e pequenas empresas, estendendo os benefícios a toda classe produtora do município. (art. 4º do estatuto).

A administração do CEI tem a seguinte estrutura: Conselho Deliberativo, Diretoria Administrativa e Assembléia Geral. O Conselho Deliberativo compõe-se de seis membros representantes das seguintes entidades:

- um representante do SEBRAE;
- um representante Prefeitura Municipal de Ibicaré;
- um representante do SENAI;
- um representante da Associação Comercial e Industrial de Ibicaré;
- um representante do CEI (representante das empresas instaladas no CEI);
- um representante do Poder legislativo Municipal de Ibicaré.

Os membros representantes do Conselho Deliberativo serão escolhidos por seus pares para um mandato de dois anos, sendo permitida a recondução. Sendo que o representante do CEI será indicado por seus pares em assembléia geral.

Compete ao Conselho Deliberativo:

- eleger o seu presidente e secretário e respectivos suplentes;
- decidir sobre políticas, diretrizes e prioridades de gestão de recursos;
- aprovar o regimento interno do CEI;
- aprovar e celebrar acordos, contratos e convênios de intercâmbio com outras entidades;
- deliberar sobre alterações do estatuto;
- decidir sobre a extinção do CEI e a destinação de seus bens, desde que pela totalidade dos seus membros;
- selecionar empresas interessadas a desenvolverem suas atividades no CEI, cuja natureza é a industrialização e a prestação de serviços;
- buscar formas e fontes de captação de recursos, destinados a concretização dos objetivos do CEI;
- promover articulações institucionais, harmonizando as ações de atendimento as micro e pequenas indústrias e prestadoras de serviços.

O Conselho Deliberativo reunir-se-á a cada quatro meses ordinariamente e extraordinariamente, por iniciativa de seu presidente, ou maioria de seus membros, sendo as

deliberações tomadas por maioria simples de seus membros, sendo que para seleção de empresas interessadas em instalar-se no CEI será por maioria absoluta dos membros do Conselho.

O CEI terá uma diretoria administrativa, que será o órgão de gestão, formada pelo Presidente da Associação Comercial e Industrial de Ibicaré, por um representante do poder Executivo Municipal, indicado pelo prefeito e um representante dos empresários instalados no CEI, com as seguintes funções:

- cumprir e fazer cumprir o estatuto;
- propor ao Conselho Deliberativo ações que atendam às necessidades desenvolvidas no CEI;
- submeter ao Conselho Deliberativo relatório das atividades desenvolvidas no CEI;
- convocar reuniões com os condôminos sobre assuntos de interesse comuns, ou assembléia geral;
- elaborar o regimento interno e submeter a aprovação em assembléia dos condôminos.

Podem candidatar-se ao CEI pessoas físicas ou jurídicas interessadas em desenvolver atividades industriais ou de prestação de serviços. Esses deverão apresentar projetos contendo:

- atividade a ser desenvolvida;
- área necessária;
- número de empregos a serem gerados;
- período que necessita ficar no CEI;
- mercado que pretende atingir;
- destinação dos resíduos do processo produtivo, se for o caso.

Os projetos serão analisados pelo Conselho Deliberativo, que decidirá pela aceitação ou não, após parecer técnico do SEBRAE. As propostas poderão ser encaminhadas a qualquer membro da administração.

Quanto à ocupação do espaço físico do CEI, as empresas incubadas deverão obedecer normas que garantam a segurança dos condôminos e funcionalidade das atividades das empresas, individual e coletivamente, obedecendo a seguinte ordem:

- subsolo será ocupado, preferencialmente, por serralheiras, fábricas de móveis e estofados, metalúrgicas, entre outras;
- primeiro andar, preferencialmente, será ocupado pela administração do CEI, telefonista, sala de fotocópias, fábrica de estofados e móveis, confecções, artesanato e outras;
- segundo andar, preferencialmente, confecções, artesanato, fábrica de material promocional, alimentos, brinquedos, entre outros;
- sótão poderá servir de depósito de produtos acabados, matérias primas, entre outras.

As empresas terão um prazo de permanência na incubadora de no máximo três anos, podendo esse prazo ser prorrogado por mais dois anos, mediante pedido formal, disponibilidade de vaga, aceitação dos demais condôminos e aprovação do Conselho Deliberativo (art. 13 do estatuto). O artigo 13º do estatuto afirma: “As empresas instaladas no CEI, serão acompanhadas tecnicamente pelo SEBRAE/SC”.

A manutenção do CEI será feita por:

- taxa cobrada dos condôminos;
- através de renda a seu favor, constituída por terceiros;
- por eventuais auxílios, créditos, contribuições destinadas por pessoas físicas e/ou jurídicas;
- por eventuais auxílios, dos poderes municipais, estadual e federal. (art. 15º)

Os usuários do CEI terão a obrigação de pagar as seguintes taxas de serviços comuns: de limpeza, manutenção, energia elétrica, água, vigilância, recepcionista, telefonista e outros, que eventualmente virem a ser adotados. As despesas serão rateadas de forma proporcional à área ocupada por cada empresa, exceto as despesas de água, onde o seu rateio será proporcional ao número de funcionários da empresa. O número de empresas será limitado à capacidade de locação, deliberada pelo Conselho Deliberativo.

As obrigações e responsabilidades dos condôminos, segundo o estatuto são:

- zelar pelo bom nome do CEI, pela conservação do material e patrimônio, indenizando-o por algum prejuízo causado;
- cumprir e fazer cumprir o estatuto, os regimentos internos (sic), as deliberações do Conselho Deliberativo e Diretoria Administrativa;

- respeitar os membros do Conselho Deliberativo, da Diretoria Administrativa, seus representantes, os empregados do CEI quando em exercício de suas funções para as quais tenham sido eleitos;
- desempenhar com lealdade e honestidade os cargos e funções para as quais tenham sido eleitos;
- pagar pontualmente as contribuições a que estiverem sujeitos;
- eventuais reclamações sobre a condução do CEI devem ser dirigidas a qualquer dos membros da Diretoria Administrativa, para as devidas providências;
- participar das assembleias do CEI;
- o condômino que sair do CEI deverá saldar previamente seus compromissos com a sociedade e com instituições financeiras;
- em caso de encerramento de atividades ou desistência de participação no condomínio, a empresa terá 30 dias para desocupar o espaço por ela ocupado;
- as máquinas, equipamentos e instalações em geral de empresas que por ventura encerrarem suas atividades ou desistirem do CEI deverão ser reclamadas ou retiradas, em até 30 dias, caso contrário a propriedade das mesmas passará a ser do CEI, para ressarcir eventuais despesas pendentes, com energia elétrica, telefone, água, etc..;
- caso haja credor de empresa, em caso de encerramento de atividades, o mesmo terá 30 dias, a contar do encerramento de atividades ou desligamento do CEI, para apresentar documentação de seu créditos e tomar posse dos bens deixados.

Aos condôminos poderão ser aplicadas as seguintes punições:

- advertência oral ou escrita;
- suspensão (não especificando por quanto tempo);
- eliminação, essa sendo passível em virtude de infração grave, legal ou estatutária, por fato especial previsto no Estatuto. Qualquer das penalidades serão aplicadas pelo Conselho Deliberativo.

Os direitos dos condôminos estatutariamente são:

- tomar parte de todas as reuniões convocadas pela Diretoria Administrativa;
- tomar parte das assembleias gerais, discutir, propor, votar e ser votado;

- utilizar as dependências da sede, observando-se os regimentos próprios;
- solicitar à Diretoria Administrativa a convocação da Assembléia Geral, por meio de requerimento assinado;
- ter acesso a todas as informações e decisões sobre o CEI, que lhe dizem respeito.

O patrimônio do CEI é de propriedade da prefeitura Municipal de Ibicaré. Portanto, é patrimônio público. A incubadora, logo após sua constituição e implantação, chegou a abrigar 18 empresas. Por ocasião da pesquisa (janeiro/2000) havia 06 empresas. Sendo que desde sua criação até então, algumas (não foi informado o número exato – não há registro ou ao menos não foi disponibilizado) deixaram a incubadora, consideradas graduadas e estabeleceram-se em local próprio e as demais faliram, ou encerraram suas atividades. Ainda, dentro da incubadora e das 06 que estão em atividades uma está apta a deixar a incubadora para estabelecer-se em local próprio e mais adequado.

Pesquisando, junto aos empresários instalados no CEI e com o responsável pela incubadora atualmente, buscou-se saber porque no início houve uma procura significativa e depois diminuiu sensivelmente? Há alguns cenários que podem sugerir fatores apontando para esse entusiasmo inicial, pois, no início das atividades da incubadora o poder municipal deu todo o apoio, incentivo e fazia propaganda sobre ela. Há muitos que iniciaram suas atividades como micros ou pequenos empresários sem as devidas orientações. O empresário aplicou seu capital para constituir a empresa, comprou máquinas, o primeiro lote de matéria prima, vendeu seus primeiros produtos, precisou esperar alguns dias para receber, não tinha mercado certo e nem clientela definida e faltou-lhe capital de giro. Houve micro empresário que se instalou na incubadora e que, segundo palavras do diretor da incubadora, “sabia produzir, mas não sabia vender”. Outro começou muito bem. Porém, por falta de conhecimento de mercado, não foi dinâmico o suficiente para perceber a mudança de comportamento do mesmo e a concorrência colocou produto similar no mercado com custo menor, acabando por fazer este encerrar suas atividades. Esses casos podem denotar a falta de assessoria, bem como, o entusiasmo inicial, que gerou certa euforia, como salientou um ex-empresário, da época: “quem tinha um pequeno capital sobrando achou que ficaria rico em pouco tempo, formando uma pequena empresa e se instalando na incubadora”.

Atualmente, a incubadora tem 6 empresas residentes, uma das quais prestes a deixar a incubadora (graduada), até mesmo, porque o espaço é insuficiente e inadequado para a atividade que desenvolve. Não foi pesquisado se há empresas interessadas em instalar-se na

incubadora, mas acredita-se que se houvesse, poderiam instalar-se, pois há vários módulos vazios.

Buscou-se saber qual a participação atual do poder público municipal na incubadora e apurou-se que ele não incentiva e também não se envolve. Não há cobrança de taxas de ocupação e nem outras. Os condôminos rateiam suas despesas e fazem manutenção de seus ambientes sem interferência de qualquer entidade externa.

No estatuto, o SEBRAE aparece como membro do Conselho Deliberativo (art. 6º, § 1º, item "a") e também, como quem dá os pareceres técnicos, sobre a admissão de novos empreendimentos na incubadora (art. 10º). Além do que diz o artigo 14º "as empresas instaladas no CEI, serão acompanhadas tecnicamente pelo SEBRAE/SC". Segundo informações obtidas junto à administração da incubadora e administradores de empresas instaladas na mesma, faz muito tempo que não recebem se quer uma visita de um técnico do SEBRAE, como poderá ser confirmado nas entrevistas mais adiante.

O atual administrador da incubadora disponibilizou todos os documentos que estavam em seu poder, inclusive cópia do estatuto, apresentou o pesquisador aos condôminos e concedeu entrevista que foi gravada e cujas informações serão utilizadas neste estudo.

Apresentam-se a seguir os conteúdos das entrevistas com o administrador da incubadora e com um empresário, que está deixando a incubadora (graduado) para instalar-se em outro local.

A entrevista foi concedida em janeiro, num sábado pela manhã, na própria incubadora e foi precedida de visita a todas as instalações da incubadora, inclusive com apresentação do pesquisador aos empresários da incubadora. Esse fato foi muito importante porque facilitou a entrevista, tanto criando um clima favorável, no sentido de familiarizar-se com os condôminos, o que possibilitou acesso a informações que foram muito úteis, tanto para a entrevista como para a compreensão do funcionamento da própria incubadora, inclusive quanto ao processo de formação e desenvolvimento da mesma.

Na conversa informal que antecedeu a entrevista gravada, foi descrita toda a história da constituição e implantação da incubadora, que será transcrita a seguir por tratarem-se de dados importantes para o presente estudo.

Sobre a constituição da incubadora, o processo se deu a partir das preocupações do poder público e das lideranças locais, Associação Comercial e Industrial de Ibicaré, SENAI e SEBRAE, com o desemprego crescente no município.

O SEBRAE, desenvolveu o projeto inicial, que foi assumido com entusiasmo pelo poder público municipal com amplo apoio da Associação Comercial e Industrial de Ibicaré e logo se iniciaram as atividades no local, como a denominação de Centro Empresarial Ibicaré, com estatutos próprios, ligado diretamente à prefeitura, já que o patrimônio pertence a ela.

No início o SEBRAE se fez muito presente, através de seus técnicos, que assessoravam os empresários e a própria administração da incubadora através cursos e treinamentos, tanto para os administradores como para os funcionários das empresas. Houve algumas empresas da incubadora que não se desenvolveram, encerrando suas atividades e os técnicos de SEBRAE diminuíram suas visitas técnicas. Muitos empresários não seguiram suas orientações, de tal forma que acabaram por não mais se fazerem presentes. Não foram identificadas causas precisas para a total ausência do SEBRAE na incubadora. Outros parceiros, como SENAI, que no início proporcionou cursos e estava muito presente, também aos poucos ausentou-se e a Associação Comercial e Industrial de Ibicaré não se fez mais presente nas reuniões e por fim o poder público, tanto prefeito como vereadores, mudaram com as eleições municipais, sendo que os que assumiram não deram a mesma atenção que os anteriores.

Iniciou-se a entrevista gravada com perguntas sobre como foi constituída esta incubadora. Ele respondeu, dizendo que “foi uma idéia do prefeito e do presidente da Associação Comercial e a partir dessa idéia envolveu outras pessoas e entidades e esse prédio que tinha umas trinta famílias dentro foi o local escolhido”. Também questionou-se sobre a propriedade do prédio. Obtendo-se a resposta que segue: “antes era um convento de freiras, que o Sindicato dos Trabalhadores, adquiriu para montar (sic) um hospital e que a Secretaria da Saúde não aprovou, pois seriam necessárias muitas reformas. E isso aqui se transformou, num cortiço, com cerca de trinta famílias morando aqui. A polícia tinha que ficar de plantão aqui. Então a prefeitura construiu casas populares em convênio com a COHAB e a prefeitura fez um acordo com o sindicato, permutando com outra construção, onde é a sede do sindicato. Fez as reformas necessárias com o objetivo de instalar aqui a incubadora”.

Mesmo que já se houvesse abordado o assunto, foi perguntado sobre quem eram os idealizadores dessa incubadora. Soube-se que foi a administração municipal, principalmente o prefeito da época que era um entusiasta por essa idéia, ajudado por lideranças comunitárias, mais o SEBRAE e o SENAI, ‘foi fácil sair do papel’.

Na seqüência perguntou-se sobre a existência de programas de assessoria, atualmente. A resposta foi: “não, hoje não temos ninguém que preste qualquer tipo de assistência”.

Perguntou-se então sobre quais os fatores que ele acreditava serem determinantes para o sucesso em uma incubadora. Ele respondeu que era a determinação dos empresários que estão na incubadora e muito trabalho.

Sobre a questão inversa, o que ele acreditava que pudessem ser os fatores de insucesso na incubadora, a resposta foi direta: “falta de conhecimento, falta de ser um bom empreendedor e às vezes o empresário tem o capital de giro na mão, pensando que isso é o salário dele; tirar, sugar tudo da empresa e investir em outra coisa, aí é um insucesso... não só dentro da incubadora, em qualquer outro lugar”.

Na seqüência abordou-se a questão dos critérios adotados para determinar quando uma empresa está apta a ter vida própria fora da incubadora, com sucesso. A resposta foi muito particular, referindo-se ao caso da incubadora de Ibicaré que tem muito espaço ocioso, porém inadequado a certas atividades. E a resposta foi no sentido de que a incubadora cumpre seu papel, de desenvolver empresas até elas se estruturarem para ter vida independente fora dela. Na resposta do administrador da incubadora a empresa precisa de alguma forma, um local adequado e suficiente (o que a incubadora não consegue atender a partir de determinado grau de crescimento das empresas) e nesse sentido a prefeitura poderia colaborar, facilitando a aquisição ou cedendo um terreno em local apropriado para a empresa poder expandir-se. Insistiu-se na questão sobre a graduação de empresas, a resposta foi mais direta: “no estatuto, existe alguma coisa, mas está meio esquecido, até porque a prefeitura não tem feito nenhum tipo de intervenção em relação à incubadora e nós mesmos não nos organizamos e lutamos por isso. Creio que se houvesse um pouco de esforço, tanto de nossa parte como do poder público, não haveria acomodação dos empresários na incubadora e muito mais empresas teriam condições de deixar a incubadora com sucesso”.

Solicitou-se que avaliasse o grau de satisfação dos empresários instalados na incubadora e se fosse atribuída uma nota de zero a dez. A resposta foi mais ou menos 7 (sete). A justificativa foi “porque existem empresas, que inclusive, já deixaram a incubadora e estão sobrevivendo, mas não desenvolvendo como poderiam por falta de apoio, e neste sentido há certo descontentamento por parte dos empresários”.

Questionado em relação às queixas dos empresários instalados na incubadora, a resposta foi: “no início tínhamos uma assistência do SEBRAE, que auxiliava em praticamente tudo. Porém, com as mudanças políticas locais e até do próprio SEBRAE, ficamos sem esse trabalho e os empresários sentem justamente a falta disso, um acompanhamento técnico e até treinamento, cursos sobre motivação, etc. ... Temos necessidades de alguém que nos ajude”.

Perguntou-se sobre o que ele implementaria na incubadora para dar maiores perspectivas de sucesso aos empresários. Respondeu que deveria: “ter mais acesso a novas técnicas, novos conhecimentos, palestras cursos, o que o SEBRAE fazia no início, passando de porta em porta, orientava, tirava dúvidas, proporcionava treinamentos. Pelo menos uma vez por mês tinha técnicos do SEBRAE nos ajudando. Isso dava estímulo. Então, acredito que falta essa parte de suporte técnico e estou lutando para fazer acontecer novamente”.

Aproveitou-se o momento e abordou-se a questão da evasão das empresas da incubadora, já que no início (1994) havia 18 empresas na incubadora e atualmente apenas 6. A explicação foi a seguinte: “Pelo menos três saíram da incubadora e até foram para outras cidades. Estão em funcionamento. Faltou incentivo para ficarem aqui ..., outras (não disse quantas) estão aqui, trabalhando e se virando(sic) e também tiveram aquelas, que como disse antes, faturou R\$ 3.000,00, não pagou o credor, aplicou em outras coisas ... móveis novos para sua casa, por exemplo, pensou que era seu salário e afundou-se (sic). Creio que a falta de conhecimento na área de compras e vendas ou mesmo, houve aquele que achou que era patrão e não precisava trabalhar, ‘dançou também’. Isso aqui é um grande aprendizado ...”.

Dando seqüência à entrevista, emendou-se a questão sobre qual a atenção que a prefeitura está dando a eles na incubadora. Ele respondeu que a prefeitura não tem envolvimento nenhum, diretamente. “nós administramos a parte interna e a prefeitura faz a manutenção física do prédio e não cobra nada por isso. Não cobra nada, não interfere e não atrapalha...”.

Novamente, aproveitando a ocasião, perguntou-se como se age quando alguém quer estabelecer-se ou sair dali. Ele disse que “foi estabelecida uma diretoria interna, que na verdade deveria ser com a participação da Associação Comercial, da Prefeitura e nossa, mas a Prefeitura omitiu-se. Com a Associação Comercial tivemos problemas com o último presidente. Então nos reunimos e formamos uma diretoria e tocamos nós mesmos”.

Nesse momento da entrevista, chamou a atenção, a forma como o processo foi sendo desenvolvido, no que diz respeito à administração da incubadora e formulou-se a

seguinte questão: Se hoje alguém quisesse instalar uma empresa na incubadora, qual seria o procedimento adotado? A resposta foi “Uma das coisas que está sendo exigido, é a empresa constituída, na ocasião da apresentação dos documentos. Faz-se uma entrevista, para perceber se o interessado tem condições de desenvolver o seu projeto, em seguida encaminha-se para a prefeitura e lá faz um contrato de uso do imóvel, e toda a documentação necessária, para garantir que o empresário fique ciente de suas obrigações e direitos”.

Entrevistou-se o gestor de uma empresa graduada nesta incubadora. A mesma tem cinco funcionários atualmente. Quando iniciou era somente o próprio dono. A produção atualmente é 9 vezes maior que a inicial e está em expansão. O produto tem grande aceitação no mercado e não tem produtos acabados em estoque e tem grande quantidade de matéria prima. A entrevista foi concedida no próprio ambiente de trabalho, em uma sala reservada.

Quando perguntado sobre os fatores que atraíram a sua empresa para a incubadora, respondeu: “foi o incentivo pessoal do presidente (Conselho Deliberativo) da época, para colocar no mercado um produto que não existia ainda na região”.

Sobre os fatores favoráveis a iniciar atividades na incubadora, a resposta foi: a isenção de pagamento de aluguel e que na época em que se instalou na incubadora também eram isentos as taxas de água e luz. Em relação à questão inversa, quanto aos fatores desfavoráveis, salientou a falta de espaço e/ou a inadequação do mesmo na incubadora, dependendo do tipo de atividade.

Sobre a existência de assessorias, disse que no início das atividades de sua empresa, o SEBRAE ministrou cursos, palestras e acompanhava tecnicamente, tanto o empresário como os funcionários, inclusive orientava sobre questões legais, do tipo registro de empresas, leis trabalhistas, contratos de compra e venda. Isso ajudava muito.

Perguntou-se sobre o que ele acreditava ser fundamental para que uma empresa pudesse deixar a incubadora com sucesso. Respondeu que, em primeiro lugar, tem que ter conquistado um mercado para o produto ou produtos que fabrica e, em segundo, saber diversificar seus produtos e saber quando mudar.

Quando perguntado se ele iniciaria novamente sua empresa em uma incubadora, a resposta foi em tom de certeza: “olha, nas condições que eu estava na época, tinha acabado de sair de uma empresa onde trabalhava há 17 anos, arrisquei todo o fundo de garantia que recebi, praticamente teria que sobreviver disso, mas faria tudo de novo, talvez um pouco diferente, porque a inexperiência me custou um pouco caro no início. Eu tinha basicamente

uma idéia e aquele capital do Fundo de Garantia. Se não fosse a incubadora, provavelmente seria empregado, se encontrasse emprego, é claro”.

Por ocasião dessa entrevista, perguntou-se sobre o relacionamento entre empresários na incubadora, já que a empresa é do ramo de madeiras e na incubadora havia outras empresas do mesmo ramo, fabricando produtos diferentes. Fez-se a pergunta em função da lembrança relacionada à entrevista feita com um gestor da FETEC, que disse que a troca de idéias era um fator favorável na incubadora. E a resposta foi interessante, por isso será transcrita na íntegra. “Facilita o desenvolvimento das empresas? – Facilita, e muito, abre a cabeça (sic) do empresário, você estando limitado, num espaço físico só teu, convivendo só com os produto que fabrica. Tendo a possibilidade de conversar e conviver com outros ao lado, você capta a necessidade, troca idéias, informações e o cliente do teu vizinho pode se tornar teu cliente e até mesmo indicar teus produtos para outros, por isso, acho que deveria haver uma central de produtos da incubadora e até propaganda conjunta. Colocar nas propagandas não só os meus produtos, mas os da incubadora. Cada um destaca o seu, mas anuncia os de todos. Outro fator importante é que o entrosamento, com relação à necessidade de conhecimentos novos, treinamentos, em conjunto fica mais fácil, mesmo quando é preciso pagar por isso, contratar um profissional de determinada área, micros e pequenos empresários não têm condição, por exemplo”.

Em relação à pergunta sobre quando uma empresa é considerada graduada, respondeu: “o espaço está muito apertado (sic) e o prédio para o meu ramo de negócio é inadequado. As salas são pequenas e as paredes de alvenaria, seria problemático (sic) mexer nelas, já que o prédio é velho e não se sabe qual é a sua estrutura. A empresa também cresceu e a necessidade de um lugar mais apropriado é urgente”.

## **4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Este item compreende a análise dos resultados do estudo, tomando-se como referência as questões de pesquisa. Nesse sentido, a partir do levantamento de documentos e da coleta de informações através de entrevistas com os gestores das incubadoras e das empresas graduadas, apresenta-se uma contextualização sócio-cultural da região em que se inserem as incubadoras estudadas, seguida de uma breve análise das características gerais das

incubadoras, destacando seu processo constitutivo e os fatores de sucesso e insucesso das empresas incubadas.

#### **4.2.1 Panorama sócio-histórico regional**

O Alto e Médio Vale do Rio do Peixe, foi colonizado e povoado a partir da construção da Estrada de Ferro São Paulo - Rio Grande, por imigrantes, oriundos do Rio Grande do Sul de ascendência européia (italiana e alemã) e populações remanescentes da construção da referida Estrada e outras de origem cabocla, em menor quantidade.

As atividades econômicas do princípio da colonização eram basicamente, o extrativismo, principalmente da madeira e a agricultura, que passou por vários estágios, da agricultura de subsistência para a agricultura extensiva de produção moderada e desta para a intensiva de produção comercial, associada à pecuária de criação de gado suíno, bovino e quino; este último em menor escala, todos de modo extensivo, evoluindo para a criação intensiva de alta produtividade de suínos e aves de corte, gerando agroindústrias de grande porte, além de indústrias de beneficiamento e construção de madeira, couro e outras, caracterizando-se a região como agro-industrial.

#### **4.2.2 Análise do perfil das Incubadoras de Empresas do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe.**

Ao descrever o processo constitutivo de cada incubadora, percebeu-se que as três: FETEC, PIE e CEI, foram criadas com patrimônio oriundo das prefeituras municipais. Porém, cada incubadora tem sistemas diferenciados no que concerne aos aspectos administrativos: funcionais, econômicos e da participação dos condôminos, conforme análise a seguir.

##### **4.2.2.1 FETEC - PET**

Quanto a constituição da FETEC - PET, acredita-se que a idéia inicial foi muito boa, inclusive no que diz respeito a forma legal. A criação da mesma como Fundação “independente” da prefeitura, embora, esta tenha participado assumindo praticamente todos os custos de implantação (documentação legal) e estrutura física, não interferindo diretamente no gerenciamento da incubadora.

Quanto ao prédio que abriga a incubadora há um problema jurídico: ele não pertence legalmente à prefeitura e nem da FETEC. A prefeitura, por ocasião da falência da antiga proprietária, só reverteu o terreno, onde estão situados os pavilhões que abrigam a incubadora, já que esta, não se cumpriu a finalidade proposta no tempo determinado. Sendo assim, os imóveis (pavilhões) pertencem à massa falida daquela empresa e estão em questão na justiça. O que gera uma certa preocupação por parte da administração da incubadora. Na eventualidade de uma determinação judicial em favor da massa falida, como ficará a situação das empresas incubadas ou então quem assumirá o pagamento do valor estipulado pela justiça?

Segundo o Diretor Superintendente e o Presidente do Conselho de Administração a FETEC não teria condições de assumir esse ônus, pois o mesmo recairia sobre os condôminos e a prefeitura até o momento, não demonstrou nenhum sinal de que assumiria o mesmo. No entanto, há uma esperança, que a justiça não cometa um ato puramente arbitrário emitindo ordem de despejo contra as empresas instaladas no PET. Isso seria um contra censo, pois colocaria em risco o próprio projeto da incubadora com todas as conseqüências, sócio econômicas advindas do ato.

O SEBRAE cumpriu seu papel na implantação da incubadora tanto do ponto de vista legal, subsidiando e organizando o processo de formação, como o de assessoramento inicial, como pode-se observar nos dados da Tabela 4 (FETEC (2)), além de fomentar o desenvolvimento e criação de micros e pequenas empresas, embora tenha se afastado depois.

As entidades eletivas que constituíram inicialmente a Incubadora e ainda são membros, desempenharam, bem ou mal, seu papel, o que não tira o mérito do feito. Porém, esse trabalho exige continuidade.

Quanto ao perfil da incubadora na classificação descrita anteriormente, pode-se classificá-la como **incubadora mista**<sup>2</sup>, já que atua tanto na área tecnológica, desenvolvendo produtos com tecnologia de ponta ( Indústria e Comércio de Navalhas Mazzurana, Lubb's Indústria e Comércio de Produtos Cirúrgicos Ltda., Bazcal Artefatos de Couro - indústria de cabedal de couro, e outras), como também nos setores tradicionais como: prestadoras de serviços (ABCM - eletrotécnica e automação industrial, BSN – instaladora de máquinas e equipamentos, Nutrisoft – Refeições Industriais Ltda. e fábricas como a indústria de móveis,

---

<sup>2</sup> grifo nosso.

NDN Ltda., Indústria de placas para carro como a Germino Cofferi – ME, Fábrica de puxadores para móveis como a INNOVARE Plásticos Ltda., entre outras).

Possui uma localização estratégica junto a um dos acessos principais à cidades. Como em um de seus ambientes funciona lanchonete e restaurante, é também ponto de parada de ônibus. Tendo bem próximo um espaço amplo destinado a uma central de vendas, além de ser vitrine da incubadora é um excelente veículo de *marketing*.

Procurou-se saber se foi feito algum tipo de planejamento estratégico sobre a implantação da incubadora, mas nada encontrou-se. Por outro lado a incubadora foi uma necessidade, em função do desemprego e da falta de estruturas físicas disponíveis a um baixo custo para implantação de micros e pequenas empresas, como ficou evidente nas entrevistas e pesquisas feitas com pessoas que participaram do processo do processo de formação da incubadora (por ocasião da falência da SULCA<sup>3</sup>, ficaram desempregados cerca de três mil).

#### 4.2.2.2 PIE

Quanto ao processo de criação do PIE, não houve envolvimento com entidades e órgãos afins. A iniciativa foi do poder executivo municipal, com apoio do legislativo.

O prédio foi construído com a finalidade de alojar a incubadora e sua localização junto ao Parque Industrial Cinquentenário, é estratégico do ponto de vista logístico. Após a incubação, as empresas recebem terreno para construção no próprio Parque. Por outro lado, não é estratégico do ponto de vista comercial. Fica distante das áreas comerciais e não possui uma central de vendas nem na incubadora e nem em outro local. Acredita-se que quanto ao tamanho dos módulos, deixa a desejar. As áreas de 43 e 45,9 metros são muito pequenas para determinadas atividades, mesmo quando uma mesma empresa usa dois módulos, como prevê o art. 8º do seu Regimento Interno. Isso dificulta a utilização dos ambientes de uso comum, como por exemplo a sala de reuniões e treinamento com apenas 14,55m<sup>2</sup>. Aliás, essa não comportaria nem uma reunião dos gestores das empresas, na hipótese de estarem todos os módulos ocupados ou para fazer um treinamento de funcionários de mais de duas ou três empresas. Ainda em relação ao espaço, qualquer empresa que necessite de matéria prima um pouco volumosa, estaria impedida de se estabelecer na incubadora, pois onde estocaria tanto a matéria prima como a produção, no caso de uma fábrica de móveis, por exemplo.

---

<sup>3</sup> SULCA: empresa do ramo de calçados que entrou em falência cujo espaço físico é ocupado pela FETEC-PET.

Do ponto de vista regimental, há alguns pontos que parecem indicar algumas dificuldades no que se refere ao marketing, como por exemplo no ART. 12º do Regimento Interno: é expressamente vedado a utilização do nome do “- PROGRAMA INCUBADORA EMPRESARIAL - por parte das empresas beneficiadas, nas suas transações, sendo notas fiscais/faturas, duplicatas ou documentos, bem como qualquer menção em sua razão social ou denominação, propaganda ou publicidade, sendo permitido apenas a citação do endereço de localização do programa.

Outro fator que dificulta a operacionalidade é a inflexibilidade dos horários determinados pelo Regimento, impedindo inclusive determinadas empresas de instalar-se na incubadora, como por exemplo, indústrias alimentícias (padaria, fábrica de conservas, entre outras).

Com relação a existência de pré-projetos ou planejamento estratégico para implantação da incubadora não identificou-se nenhum tipo de assessoria especializada na concepção desse empreendimento.

Quanto ao tipo de incubadora, pode ser classificada como **incubadora mista**<sup>4</sup>. Embora só aloje empresas do setor tradicional, está aberta a empresas de base tecnológica.

A incubadora não tem personalidade jurídica própria, visto que pertence e é administrada pela prefeitura municipal de Videira.

#### 4.2.2.3 CEI

Quanto a constituição do CEI, foi decisiva a participação do poder Executivo Municipal, tanto no que se refere a constituição legal como no que se refere ao espaço físico. Embora o espaço físico não seja o mais adequado para certas atividades empresariais, tornou-se uma opção viável pelo localização geográfica estratégica. Como afirmou Medeiros e Atas (1996, p.12): “Um galpão, uma antiga fábrica, um prédio municipal, um escola ou um depósito podem ser reformados ...”. É óbvio que paredes não devem ser por si só, empecilhos para empresas. Logo, deve-se levar em conta as condições materiais quando da instalação de empresas na incubadora, como é o caso do CEI. O prédio tem paredes divisórias de alvenaria bastante antigas. Empreender reformas seria muito dispendioso em relação a uma construção nova.

---

<sup>4</sup> Grifo nosso

O SEBRAE desempenhou papel fundamental na implantação e desenvolvimento inicial do CEI. Não ficaram evidentes os motivos de seu afastamento, mas tanto o gestor da incubadora como o de empresa graduada deixaram claro a importância dos seus serviços.

Os caminhos tomados pelo CEI demonstram certa fragilidade organizacional, por um lado, seu regimento não é observado na íntegra, talvez necessite de revisão e aprimoramento, por outro, não há um interesse maior por parte do Conselho Deliberativo, como órgão colegiado, já que o SEBRAE afastou-se, o SENAI está omissivo, juntamente com a Associação Comercial e Industrial e os poderes legislativo e executivo não indicaram seus representantes. Assim os condôminos ficam organizando-se por conta própria, como esclareceu o gestor da incubadora em sua entrevista.

Quanto a existência de projeto ou planejamento inicial, da incubadora, não obteve-se informações. Pelas declarações dadas pelo gestor da incubadora, quando da entrevista transpareceu que a preocupação era em criar e implantar a incubadora, não sendo dada a devida importância para a questão do planejamento entendendo-se que isso poderia ser feito posteriormente. Ficando evidente pelas evasivas do entrevistado que possivelmente não tenha sido feito.

Quanto ao tipo de incubadora, pode ser classificada como incubadora mista, embora no presente não esteja alojando nenhuma empresa de base tecnológica, está a aberta para essas também.

Numa análise comparativa, merecem destaques alguns aspectos diferenciadores do perfil de cada uma das incubadoras estudadas.

O PIE é administrado diretamente pela prefeitura via Secretaria Municipal de Indústria, Comércio, Habitação e Turismo, sendo dependente econômica e financeiramente do poder público municipal e não há participação de outras entidades ou órgãos de qualquer natureza. O Regimento dessa incubadora limita horários de funcionamento (art. 11º) e proíbe a utilização do nome da incubadora para qualquer finalidade, o que contradiz o *‘Modelo de Planejamento de Orientações Estratégicas para Análise de Viabilidade e Estruturação de Incubadora de Empresas’* desenvolvido pelo SEBRAE. Isso é no mínimo lamentável e, acredita-se que os meios mais eficientes de *marketing* são os próprios produtos e a marca. Neste caso as empresas são “produtos” da incubadora e não podem utilizar nem o seu nome (apenas o endereço) nos produtos que são produzidos pela empresa dentro da incubadora.

A FETEC, por sua vez, é uma fundação que administra o Parque Empresarial e Tecnológico através de uma hierarquia composta por Conselho de Administração, Conselho Curador e Diretor Superintendente. Tem autonomia econômico-financeira em relação ao poder público municipal e tem participação dos poderes Legislativo e Executivo municipal, entidades de classe e outros órgãos, além dos próprios condôminos.

O CEI, por outro lado, é um centro empresarial administrado por um Conselho Deliberativo, uma Diretoria Administrativa e Assembléia Geral (dos Condôminos) com estatutos próprios, em forma de condomínio, com autonomia econômica e financeira, com participação do poder público municipal, entidades de classe e outros órgãos.

Com relação aos benefícios concedidos pelo poder público municipal às suas respectivas incubadoras de empresas, percebe-se que a incubadora de Videira - PIE, isenta totalmente o aluguel, impostos e taxas municipais e doa terrenos para instalação definitiva de empresas (pós-incubação) e até janeiro de 2000 não cobrava despesas de luz, água, telefone, embora a cobrança estivesse prevista no regimento interno.

O CEI, embora use o prédio de propriedade da prefeitura e esta faça sua manutenção externa, não cobra taxa de aluguel e nem isenta outras taxas e impostos municipais, como também não proporciona locais definitivos para instalação de empresas pós-incubadas, sendo as taxas corriqueiras de uso de bens comuns (luz, telefone, etc.) rateadas entre os condôminos.

Já, a FETEC usa as instalações sob responsabilidade da prefeitura. No entanto, não paga e nem recebe benefícios diretos do poder público. As taxas de aluguel paga pelos condôminos visam a manutenção do funcionamento da incubadora (administração, vigilância, etc.), enquanto outras despesas (água, luz, telefone, etc.) são rateadas entre os condôminos, bem como não são disponibilizados locais de instalação definitiva para as empresas graduadas pela incubadora.

Ao analisar como foram constituídas as incubadoras, percebeu-se que o poder público municipal foi presença marcante e determinante, participando efetivamente nos três casos estudados, com recursos materiais, espaços físicos e, também, no aspecto administrativo-organizacional inicial. Por outro lado, no período em que foram criadas e implantadas as incubadoras, os prefeitos foram entusiastas do empreendimento, mas na seqüência, quando mudou a administração municipal, em função da mudança do partido,

parece ter havido uma tendência de não dar continuidade ao empreendimento iniciado pela administração anterior, refletindo um viés político muito freqüente na região.

Analisando os processos de constituição e estruturação, verifica-se que as três incubadoras estão ligadas em sua origem ao poder público. Com exceção da incubadora de Videira, que se mantém ligada e é administrada pela prefeitura, nas outras o poder público reduziu significativamente sua participação, embora os imóveis estejam vinculados às prefeituras, deixando de interferir no destino das mesmas.

Analisando os documentos legais, Estatutos e Regimentos, percebe-se uma semelhança muito grande. Mesmo a incubadora de Videira (PIE), onde não consta a participação do SEBRAE, denota que o seu regimento é muito semelhante aos das outras, onde o SEBRAE participou efetivamente. Há uma oposição entre essas e aquela, no que diz respeito ao uso do nome da incubadora pelos condôminos. Enquanto a FETEC - PET e o CEI estimulam o uso do nome da incubadora e a propaganda da mesma, o PIE proíbe terminantemente o uso do nome e qualquer referência à incubadora, exceto para o endereço de localização.

Em relação aos gestores das incubadoras, somente a FETEC-PET tem um gestor dedicado exclusivamente para administrar "in loco" e mantém funcionários que se dedicam à incubadora. O PIE é administrado pelo Secretário Municipal de Indústria, Comércio, Habitação e Turismo e o CEI é administrado por um condômino.

Quanto à personalidade jurídica, a FETEC -PET e o CEI se caracterizam como incubadoras com personalidade jurídica própria, a FETEC como fundação privada e o CEI como Sociedade Civil. Já, o PIE é uma incubadora sem personalidade jurídica própria pois é vinculada a prefeitura Municipal de Videira e por isso tem apenas Regimento Interno, estando, assim, sujeita às leis do direito público.

#### **4.2.3 Análise do fatores de sucesso e insucesso das empresas incubadas**

Para facilitar a compreensão da análise dos fatores indicadores de sucesso e insucesso identificados pelos gestores das incubadoras e das empresas graduadas, os dados foram agrupados de forma sintética em tabelas, destacando-se, entretanto, a incubadora de origem dos informantes.

TABELA 4 - Fatores indicadores de sucesso identificados pelos gestores de incubadoras.

GESTOR DE INCUBADORA	FATORES INDICADORES DE SUCESSO
FETEC (1)*	Troca de idéias entre empresários de atividades semelhantes. Aluguel subsidiado; Produção de diferentes produtos, com a mesma matéria prima (couro) facilita a conquista de mercados .
FETEC (2)**	O SEBRAE como órgão de assessoria, (no início); Treinamento na área gerencial, (como necessidade); Cursos para garantir conhecimentos, (como necessidade).
PIE	Incentivos oferecidos pela prefeitura, isenção de aluguel, impostos e taxas e doação de terrenos pós-incubação. A incubadora como espaço adequado para iniciar empresas.
CEI	Determinação dos empresários que estão na incubadora.

\* Refere-se ao Diretor-superintendente da FETEC.

\*\* Refere-se ao Presidente do Conselho de administração da FETEC

Um dos fatores indicadores de sucesso das incubadoras, na percepção dos gestores das mesmas, são a facilidade de troca de idéias entre empresários, tanto pela proximidade física como principalmente quando desenvolvem atividades empresariais semelhantes. Foram unânimes em afirmar que o aluguel subsidiado, aliado a um espaço específico para empresas, é um fator não só de atração das empresas, como o da possibilidade de iniciar, desenvolver e fortalecer-se no mercado. A pré-disposição dos empreendedores em arriscar-se no mercado, é outro fator apontado. Salienta-se que muitos empreendedores têm pouco capital, não têm um lugar (físico) para iniciar um empreendimento e por falta de oportunidade, acabam gastando seu capital procurando emprego. Vários micro empresários iniciaram seu negócio nas incubadoras com indenizações recebidas do FGTS.

Por outro lado, os gestores de empresas graduadas pelas incubadoras apontam como fatores favoráveis para as empresas iniciarem suas atividades em incubadoras, o aluguel subsidiado ou gratuito, além do baixo custo de outras taxas, além do o espaço físico pronto para uso imediato. Além destes, os empresários destacam como fatores facilitadores as assessorias mais baratas, treinamentos tanto gerenciais, como para empregados e facilidade de troca de experiências.

Na percepção dos gestores da empresas graduadas, as possibilidades ofertadas pela incubadora são encontradas fora dela, razão porque foram unânimes em afirmar que, se tivessem que iniciar novamente seus negócios, o fariam novamente em incubadoras.

As principais percepções enumeradas pelos gestores entrevistados foram agrupadas na tabela a seguir.

TABELA 5 – Fatores de sucesso identificados pelos empresários graduados em Incubadoras e Empresas

GESTORES DE EMPRESAS GRADUADAS NAS INCUBADORAS	FATORES FAVORÁVEIS ÀS EMPRESAS NAS INCUBADORAS
FETEC (A)*	Aluguel subsidiado; Baixo custo fixo (partilhado); A satisfação demonstrada pelo empresário.
FETEC (B)**	Espaço físico excelente; Ambiente pronto e disponível; Facilidade de troca de experiências com empresários do mesmo ramo; Possibilidade de contratar assessoria pela incubadora; Voltaria a iniciar sua empresa na Incubadora.
FETEC (C)***	Estrutura pronta que facilita a instalação de empresas; Baixo custo; Espírito arguto do empresário; A satisfação do empresário dizendo que voltaria “sem dúvidas” a iniciar sua empresa na incubadora.
PIE	Isenção de taxas e impostos; Local pronto para instalar a empresa, sem grandes despesas; A perspectiva de uma pós-incubação, Ter para onde ir (prefeitura que oferece espaço para construção de sede própria); Voltaria a iniciar sua empresa na incubadora.
CEI	Isenção de taxas e aluguel; Conquista de mercado (clientes) antes de sair da incubadora; A satisfação do empresário que voltaria a iniciar sua empresa na incubadora.

\* Refere-se ao empresário “A”

\*\* Refere-se ao empresário “B”

\*\*\* Refere-se ao empresário “C”

Os principais fatores de insucesso identificados, quer pelos gestores das incubadoras quer pelos das empresas graduadas são apresentados a seguir.

TABELA 6 - Fatores indicadores de insucesso identificados pelos gestores de incubadoras

GESTOR DE INCUBADORA	FATORES INDICADORES DE INSUCESSO
FETEC (1)*	Inadimplência das taxas de manutenção da incubadora (aluguel, luz, telefone, água); Seleção pouco qualificada dos candidatos à incubação; Burocracia da hierarquia administrativa da incubadora.
FETEC (2)**	Falta de conhecimento dos empresários instalados na incubadora; Falta de orientação técnicas aos micros e pequenos empresários; Falta de treinamento.
PIE	Acomodação dos empresários na incubadora.
CEI	Falta de conhecimento. Falta de orientação aos empresários.

\* Refere-se ao Diretor superintendente da FETEC.

\*\* Refere-se ao Presidente do Conselho de administração da FETEC

Os principais fatores indicadores de insucesso, segundo a percepção dos gestores das incubadoras, decorrem de problemas relacionados com a hierarquia administrativa e com os entraves burocráticos, a inadimplência das taxas de manutenção e, principalmente, a falta de conhecimento, de treinamentos, e de orientação técnica.

Percebe-se que, em todas as incubadoras, há falta de cursos de aperfeiçoamento e treinamento de pessoal. Porém, não há alguém preocupado em viabilizá-los.

**TABELA 7 – Fatores desfavoráveis indicados pelos empresários graduados**

GESTORES DE EMPRESAS GRADUADAS NAS INCUBADORAS	FATORES DESFAVORÁVEIS ÀS EMPRESAS NAS INCUBADORAS.
FETEC (A)*	Limitação de espaço, depois de algum tempo de atividades na incubadora; Falta de assessoria.
FETEC (B)**	Falta de privacidade; Troca de administração pública (prefeito que não apoia a incubadora); Falta de treinamento e assessoria.
FETEC (C)***	Acomodação dos empresários na incubadora; Falta de assistência de órgãos como SEBRAE, SENAI e outros.
PIE	Incubadora mista (A incubadora abriga empresas de todos os setores da economia); Falta de espaço para matéria prima e estoque; Falta de assessoria.
CEI	Limitação de espaço, depois de algum tempo de atividades na incubadora. Falta de assessoria.

\* Refere-se ao empresário "A"

\*\* Refere-se ao empresário "B"

\*\*\* Refere-se ao empresário "C"

Na percepção dos gestores de empresas graduadas pelas incubadoras, os fatores desfavoráveis às empresas nas incubadoras são oriundos da limitação de espaço após algum tempo na incubadora. Há unanimidade no reconhecimento da falta de assessoria, além de alusões de interferência política, principalmente por ocasião de eleições (um prefeito não dá continuidade as obras do outro, principalmente quando são de partidos opostos) e também citaram a acomodação de empresários ao se instalarem na incubadora.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O problema lançado por este estudo pressupõe que seria possível identificar fatores indicadores de sucesso ou de insucesso no desenvolvimento de empresas nas incubadoras do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe e que esses poderiam servir de referenciais para incrementação desses projetos e até de outros similares, guardando-se as peculiaridades de cada um.

A pouca tradição na área de incubadoras na região – a primeira (Ibicaré) foi criada no final do ano de 1992, a FETEC, em meado de 1994 e o PIE, no final do ano de 1996 – não permite tirar conclusões seguras e precisas, embora a pesquisa tenha apontado para alguns fatores indicadores de sucesso e insucesso que permitem estabelecer considerações sobre o desempenho das mesmas.

Considerando que o estudo tem três fontes de informação, dados primários – coletados diretamente nas incubadoras, com os seus gestores e fora delas, porém diretamente relacionados à elas e aos gestores de empresas graduadas nas incubadoras; dados secundários – pesquisados na literatura geral e específica e, por fim as observações pessoais do pesquisador – resultantes do contato direto com a grande maioria dos empresários instalados nas incubadoras, e também organizações ligadas às incubadoras (ANPROTEC, SEBRAE, SENAI, Associações Comerciais e Industriais, Prefeituras), além da participação em Congressos, Seminários e Simpósios sobre o assunto e inúmeras visitas a várias outras incubadoras (MIDIVILE, BLUSOFT, CELTA ...) implantadas ou em implantação, possibilitaram um conhecimento mais profundo e uma visão mais ampla desse tipo de empreendedorismo.

O estudo apontou para alguns fatores que podem indicar possíveis alternativas para incrementar o desempenho das incubadoras no desenvolvimento das empresas incubadas como viabilizar assessorias, tanto para gestores de incubadoras como para os de empresas incubadas, estabelecer linhas de ação junto a órgãos e entidades assistenciais, como SEBRAE, SENAI e similares, proporcionar cursos de formação para gestores de incubadoras e empresas, viabilizar estudos sobre incubadoras, novas tecnologias, administração empresarial, propaganda e *marketing*, vendas, legislação trabalhista e ambiental. Viabilizar treinamento

aos funcionários das empresas incubadas, criar centrais de vendas, fazer *marketing* institucional, buscar novas parcerias (as que existem foram apontadas como pouco atuantes).

O SEBRAE, em particular, foi a instituição mais evocada nas pesquisas, ora como 'atuante', ora como a que 'faz falta'. Acredita-se que seu papel foi fundamental na implantação e desenvolvimento inicial das incubadoras, exceto no PIE. Porém, a não continuidade da prestação intensiva de serviços, pode ter sido causa de certo esmorecimento do entusiasmo inicial, manifestado tanto pelos gestores ligados à FETEC como ao CEI.

Com relação à autonomia das incubadoras, há de considerar-se que as incubadoras com personalidade jurídica própria (FETEC e CEI) tem vantagens e desvantagens em relação àquela que não tem personalidade jurídica própria (PIE), que também tem suas vantagens e desvantagens.

Observou-se que cada incubadora, embora todas sejam classificadas como, incubadoras mistas, tem suas peculiaridades devido ao seu processo de formação, oportunidades e forma de administrá-las, destacando-se que cada uma delas tem uma inserção local marcante, faltando-lhes, entretanto, programas de marketing institucional e planejamento de médio e longo prazo, não tendo sido identificado em qualquer um dos casos estudados qualquer tipo de planejamento estratégico.

Quanto à questão da graduação das empresas, se por um lado existem os regimentos que estabelecem o tempo de permanência nas incubadoras, que variam de 2 a 5 anos, dependendo da incubadora, por outro, não se identificou nenhum critério técnico para determinar quando uma empresa está apta para ser graduada.

Ainda assim, o estudo possibilitou identificar que a graduação das empresas nas incubadoras depende de vários fatores interrelacionados, parecendo haver uma conjugação entre o tempo limite de permanência, a adequação e disponibilidade de espaço físico, a demanda externa (novos inquilinos) e os incentivos para transferência para locais definitivos.

A questão da adequação e disponibilidade de espaço físico parece ser o fator preponderante para a desincubação de uma empresa nos casos em estudo. Com exceção do FETEC que, embora não usando imóvel construído com a finalidade específica de ser incubadora, dispõe de espaços amplos (galpões com cobertura em arco, sem colunas intermediárias, com facilidade modulares), nas duas outras incubadoras a questão do espaço é determinante da desincubação.

No caso do CEI, as dificuldades decorrem da estrutura física do imóvel, pois era um convento, uma construção antiga, com paredes de alvenaria, tendo alguns ambientes maiores e outros menores, de tamanhos diversos, construído em três pavimentos, com sótão e subsolo, interligados por escadaria, o que dificulta certas atividades, inclusive a locomoção de produtos e matéria prima.

Já, o PIE, mesmo tendo sua estrutura física construída especificamente para ser incubadora de empresas, apresenta certas dificuldades devido aos seus espaços serem limitados (43 e 45,9m<sup>2</sup>) para certas atividades industriais que exigem o emprego de máquinas de médio porte e em alguns casos até de pequeno porte.

Acredita-se que esta falta de critérios técnicos pré-estabelecidos favoreça a acomodação dos gestores, tanto os das empresas incubadas que não dinamizam suas atividades por não se sentirem avaliados, como os das incubadoras que não buscam incentivar o auto-gerenciamento das novas empresas.

Ainda, sob este ponto de vista, observa-se que as empresas que deixaram as incubadoras, consideradas graduadas, o fizeram ou por questões técnicas (falta de espaço), ou estratégicas (buscando localização melhor em relação aos seus clientes), sem que, entretanto, o estudo pudesse identificar fatores diretamente associados com as facilidades oferecidas pela incubadora.

Quanto aos fatores indicadores de sucesso nas incubadoras, o estudo identifica o aluguel como uma vantagem significativa oferecida pela incubadora ao inquilino. Essa seria uma despesa extremamente onerosa, principalmente para quem está iniciando uma empresa e dispõe de pouco capital, aliado ao fato de não precisar fazer grandes investimentos na estrutura física (o espaço já está pronto) disponível de imediato. Além deste, merecem destaque os baixos custos de manutenção, relacionados com a energia elétrica, comunicação (telefone) e água, que são partilhados, além de fatores que embora não presentes atualmente, já estiveram e que podem ser novamente disponibilizados, como assessorias, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e reciclagem, que podem facilmente ser incrementados, tanto por iniciativa da incubadora (administração) como por parcerias entre os próprios condôminos.

Estes fatores parecem ser determinantes para que os empresários fossem unânimes em afirmar que voltariam a iniciar suas empresas em incubadoras.

Quanto aos fatores indicadores de insucesso, o estudo apontou para a falta de conhecimento como o principal fator negativo, aliado à acomodação dos empresários,

primeiramente pelo pouco interesse em inovar, desenvolver e conhecer sempre mais seus próprios negócios e, em segundo, pela existência de módulos vazios nas incubadoras, estimulando os empresários a pleitearem mais espaço dentro da própria incubadora ao invés de construírem sedes próprias para suas empresas fora das mesmas, o que os levaria a fazerem investimentos momentaneamente desnecessários na sua perspectiva.. Portanto preferem ficar ‘mal acomodados’ sem precisar pagar aluguel, que construir seus próprios espaços físicos ou então pagarem aluguéis ao preço de mercado.

Diante do exposto, acredita-se que o trabalho respondeu às questões a que se propôs, tendo sido atingidos os objetivos estabelecidos, deixando ainda em aberto questões para novos estudos e pesquisas.

Analisados os resultados levantados, faz-se as seguintes sugestões aos gestores das incubadoras estudadas.

- Que as incubadoras busquem, através de seus gestores, assessorias tanto para eles, como para seus condôminos. Ambos sentem necessidades e não tomam medidas efetivas a respeito;
- Desenvolva-se um planejamento estratégico de curto e médio prazo para as incubadoras;
- Que façam-se as devidas adequações nos Estatutos e Regimentos;
- Criem centrais de vendas dos produtos das incubadoras (somente a FETEC possui atualmente);
- Busquem novas parcerias para as incubadoras;
- Façam convênios com Universidades ou Instituições de Pesquisa;
- Desvinculem-se de políticas partidárias (criem uma frente de defesa e incremento das incubadoras);
- Aliem-se à prefeituras no sentido de garantir um lugar definitivo para suas empresas pós-incubação, em parques empresariais ou industriais;
- Associe-se entre si e a outras associações do gênero (ANPROTEC);
- Viabilizem exposições, encontros, seminários e congressos sobre atividades de empreendedorismo;
- Vinculem-se os produtos das empresas incubadas, como produtos da incubadora (marketing institucional).
- Desenvolvam-se estudos para viabilizar a gestão profissional para as incubadoras, gerenciando os conflitos e construindo consensos.

- Promovam-se reuniões periódicas entre os condôminos.

Por fim, face ao *know how* adquirido apresentam-se algumas sugestões para os municípios, associações comerciais e industriais, universidades, etc., que pensam ou buscam criar essa modalidade de empreendimento:

- Vinculem o trabalho de assessoria e treinamento nas incubadoras às entidades ligadas à universidade, tais como as “Empresas Júnior”;
- Criem entidades mantenedoras das incubadoras desvinculadas de políticas partidárias;
- Busquem desenvolver estudos prévios para implantação de incubadoras, com planejamento estratégico;
- Procurem vincular programas de estágios universitários às incubadora.
- Criem “centrais de vendas” nas incubadoras ou vinculadas aos produtos delas;
- Criem incentivos para despertar empreendedores oferecendo vantagens competitivas nas incubadoras para ‘produtos’ inovadores;
- Desenvolvam projetos de Incubadoras de Base Tecnológica.
- Vinculem órgãos e entidades que desenvolvem pesquisas às incubadoras.

## **6 ANEXOS**

A seguir são apresentados os instrumentos de coleta de dados utilizados para as entrevistas com os gestores de incubadoras e de empresas graduadas nas Incubadoras do Alto e Médio Vale do Rio do Peixe.

### **6.1 ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE INCUBADORAS**

1. Quem é o responsável pela administração desta incubadora?
2. Como foi constituída esta incubadora de empresas?
3. Quem foram os idealizadores, instituições, órgãos governamentais, ou não?
4. Existem na incubadora programas assistenciais para prestar serviços de assessoria às empresas incubadas?
5. Quais os indicadores que você acredita serem fatores indicadores de sucesso na incubadora?
6. O que você acredita serem fatores indicadores de insucesso na incubadora?
7. Quais os critérios adotados para determinar que uma empresa está apta a ter vida independente (empresa graduada)?
8. Como você avalia o grau de satisfação dos empresários aqui instalados, em uma escala de zero a dez?
9. Quais as principais queixas ou reclamações dos empresários residentes na incubadora?
10. O que você implementaria na incubadora para dar maior perspectiva de sucesso aos empresários?

## **6.2 ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE EMPRESAS GRADUADAS NAS INCUBADORAS DO ALTO E MÉDIO VALE DO RIO DO PEIXE**

1. Que fatores atraíram sua empresa para a incubadora?
2. Que fatores você acredita serem favoráveis para as empresas iniciarem atividades em uma incubadora?
3. Quais os fatores que você acredita serem favoráveis às empresas nas incubadoras?
4. O que você acredita ser fundamental para que uma empresa possa sair da incubadora (graduar-se)?
5. Você iniciaria novamente uma empresa numa incubadora? Por que?

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIUB, George Wilson & ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Planejamento: Orientações Estratégicas para Análise da Viabilidade e Estruturação de Incubadoras de Empresas.** Porto Alegre, SEBRAE, 1998.

ANPROTEC. [Http://www.anprotec.org.br/publica](http://www.anprotec.org.br/publica).

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/pesquisa.html>

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/cietec.html>

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/publica.html>

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/incubadoras/incubadoras.html>

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/nsta.html>

\_\_\_\_\_ <http://www.anprotec.org.br/associados.html>

BOLTON, W. **The incubator as a technological development factor.** Veracruz, Projeto Columbus, abr. 1992. 15p.

CAÇADOR. **Lei nº 915**, 28 de junho de 1995.

CELTA. <http://www.celta.org.br/celta/msto-apres.html>

CENTRO EMPRESARIAL IBICARÉ - CEI. **Estatuto.** Aprovado em 28 de novembro de 1992.

C&T NO ESTADO DE SANTA CATARINA. <http://200.135.30.238/hpseict/inset.htm>

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro - os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira, 1992.

FUNDAÇÃO CERTI. <http://www.certi.ufsc.br/>.

GENE. <http://www.inf.furb.rct.br/dsc/gene/parceiros.html>

GUEDES, Mauricio, **Avaliação das experiências em Incubadoras de Empresas.** VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, setembro de 1998: Belo Horizonte (Síntese apresentada na abertura do evento: resumo avulso a partir de dados da ANPROTEC)

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE. São Paulo: V. 35, nº 2 p. 21- 29. 1995.

\_\_\_\_\_. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1976.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A Expansão do Ensino Superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense.** Florianópolis, Insular, 1999.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1976.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa.** 14ª edição. Petrópolis, Editôra Vozes, 1997.

LALKAKA, R. et al. **Role of Business Incubators in interprise creation and Development: an Inicial Assessment( Part II: Country Study Summaries)**. New York, PNUD-OEA-UNIDO, 1995.

\_\_\_\_\_ **Painel Sobre Experiências Internacionais de Incubadoras e Parques Tecnológicos**. VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belo Horizonte, setembro de 1998.

LOCUS, **Informativo das Incubadoras e Parques Tecnológicos**- Acomtec- Comunicação Empresarial e Consultoria tecnológica, Editora-responsável: Lucila Atas – MTb 13.015. Brasília, nºs 1 a 20.

MARTIN, Hans-Peter; SCHUMANN, Harold. **A armadilha da globalização: O assalto à democracia e ao bem-estar social**. São Paulo: Globo, 1997.

MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília. **Condomínios e incubadoras de empresas: Guia das instituições de apoio**. Porto Alegre, SEBRAE, 1996.

\_\_\_\_\_ **Condomínios e incubadoras de empresas: Manual do empresário**, Porto Alegre: SEBRAE, 1996.

\_\_\_\_\_ **Incubadoras de Empresas: lições da experiência internacional**. RAE, São Paulo, v.33, n.2, abril/junho 1998, p 5-20.

\_\_\_\_\_ **Incubadoras de Empresas: balanço da experiência brasileira**. ERA, São Paulo, v.30, n.1, janeiro/março 1995, p 19-31.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social**.- in: **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**, Petrópolis, 1998, Vozes.

PARQUE EMPRESARIAL E TECNOLÓGICO DE CAÇADOR – PET. **Regimento Interno**. Aprovado em 07 de julho de 1995.

SCHAFFER, K. et ali. **Painel Sobre Experiências Internacionais de Incubadoras e Parques Tecnológicos**. VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belo Horizonte, setembro de 1998.

SCHUMACHER, E. F. **O Negócio é ser pequeno**. (Small is Beautifull), Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SEBRAE/DF. <http://www.sebraedf.com.br/INCUBADORAS.HTM>.

SOFTVILLE. <HTTP://WWW.softville.udesc.br/sobrosoft.htm>

TORRES, Rômulo Sousa. **O Processo de formação de empreendedores nas Empresas de base tecnológica ligada às incubadoras tecnológicas do Nordeste**. Dissertação. João Pessoa, 1995. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para Apresentação de Trabalhos**. 5ª edição. Curitiba. Ed. UFPR, 1995. 8v.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE BRASÍLIA. <http://incubadora.cat.unb.br/participe.html>

VIDEIRA. **Lei nº 168/96**. 04 de dezembro de 1996.

VIDEIRA. **Decreto nº 5083**. 13 de dezembro de 1996.

XAVIER, Martha de Freitas. **A Eficácia Organizacional em Instituições de Ensino Superior: Um estudo nas Universidades do Sistema Fundacional do Estado de Santa Catarina**. Dissertação. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.