

FACULDADE PORTO-ALEGRENSE (FAPA)

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Felipe Francisco de Aguiar Loeza

PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:

Estudo de Caso na Incubadora Tecnológica Feevale

Porto Alegre

2013

Felipe Francisco de Aguiar Loeza

PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:

Estudo de Caso na Incubadora Tecnológica Feevale

Trabalho de Pesquisa em Administração apresentado  
à Faculdade Porto Alegrense como requisito parcial  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Victor Márcio Laus Reis Gomes

Porto Alegre

2013

Felipe Francisco de Aguiar Loeza

**PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS:**

**Estudo de Caso na Incubadora Tecnológica Feevale**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Porto-Alegrense como  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em                   de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. (nome) (Titulação, assinatura) (Instituição)

---

Prof. (nome) (Titulação, assinatura) (Instituição)

---

Prof. (nome) (Titulação, assinatura) (Instituição)

Dedico esse trabalho a minha família por todo o incentivo  
que recebo para realização de um caminho próspero.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço aos meus pais e irmãos pelo apoio e incentivo, sem vocês não conseguiria transformar um sonho em realidade.

A todos os professores da Faculdade Porto Alegrense. Em especial ao meu orientador Victor Márcio Laus Reis Gomes pelos conhecimentos transmitidos.

À Universidade Feevale por permitir a realização do estudo.

Um grande agradecimento a todos os funcionários envolvidos com a Incubadora Tecnológica Feevale. Em especial a Eduardo Bettio pela paciência e disponibilidade em responder minhas dúvidas.

Aos empreendedores entrevistados que me receberam de forma aberta e amigável.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## **RESUMO**

O Brasil é um país empreendedor, a quantidade de empresas fundadas em território nacional tem um crescimento constante, porém se percebe o número elevado de mortalidade de empresas. Com o propósito de demonstrar práticas de apoio ao empreendedorismo, este trabalho analisou empreendedores apoiados pela Incubada Tecnológica Feevale (ITEF), instituição que ampara o nascimento de empresas. O objetivo é analisar como a ITEF contribui para o desenvolvimento dos empreendimentos. Foi realizado um estudo de caso com empreendedores oriundos desta instituição. Através de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, foram entrevistados empreendedores incubados e graduados no período de 2006 a 2013. As percepções obtidas revelam pontos importantes da visão do empreendedor sobre o impacto do processo de incubação no desenvolvimento dos empreendimentos. Os empreendedores ressaltam a ampliação da capacidade de desenvolvimento através do processo de incubação, que fornece as ferramentas adequadas para o nascimento de novos empreendimentos. Os resultados podem servir de apoio para continuidade de práticas de suporte ao empreendedorismo.

**Palavras-Chaves:** Empreendedorismo. Incubadoras de empresas. Processo de incubação.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Aspectos do processo empreendedor.....	22
Figura 2 – Evolução da Atividade empreendedora brasileira de 2002 a 2012 .....	25
Figura 3 – Relação Triple Hélice .....	30
Figura 4 – Setores de Atuação das Incubadoras Brasileiras 2011 .....	33
Figura 5 – Processo produtivo de um incubadora de empresas .....	34
Figura 6 – Eficiência do Processo de Incubação.....	35
Figura 7 – Processo de incubação ITEF .....	50
Figura 8 – Espaço físico ITEF .....	50

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Taxas de Incubação 2013 ITEF.....51

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 –	Tipos de Empreendedores .....	20
Quadro 2 –	Tipos de Incubadoras .....	32
Quadro 3 –	Processo de Incubação de Empresas .....	36
Quadro 4 –	Processo de Incubação de Empresas .....	36
Quadro 5 –	Descrição das Etapas de Incubação de Empresas .....	37
Quadro 6 –	Documentos secundários .....	45
Quadro 7 –	Empreendedores estudadas.....	45

## **LISTA DE SIGLAS**

ANPROTEC -	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ASPEU -	Associação Pró-Ensino Superior
CERNE -	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CODETEC -	Companhia de Desenvolvimento Tecnológico
GEM -	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
ITEF -	Incubadora Tecnológica da Feevale
MCT -	Ministério de Ciência e Tecnologia
PNI -	Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresa
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX -	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
UNICAMP -	Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	16
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	16
<b>2.2.1</b>	<b>O Empreendedor .....</b>	17
2.2.1.1	O Processo de Empreender .....	21
2.2.1.2	Plano de Negócio .....	23
<b>2.2.2</b>	<b>O Empreendedorismo na Economia Nacional .....</b>	23
2.3	INCUBADORAS DE EMPRESAS .....	26
<b>2.3.1</b>	<b>Definição e Surgimento.....</b>	26
<b>2.3.2</b>	<b>Relação Universidade e Empresa .....</b>	29
2.3.2.1	Tripla Hélice.....	30
<b>2.3.3</b>	<b>Tipos de Incubadoras .....</b>	31
<b>2.3.4</b>	<b>Processo de Incubação de Empresas .....</b>	33
2.3.4.1	Seleção.....	37
2.3.4.2	Pré-Incubação .....	38
2.3.4.3	Incubação .....	38
2.3.4.4	Graduação.....	39
2.3.4.5	Pós-Incubação.....	40
<b>2.3.5</b>	<b>A Relevância do Processo de Incubação .....</b>	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	43
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	43
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	44
<b>3.2.1</b>	<b>População e Amostra .....</b>	45
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	47
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	48
4.1	ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS.....	48

<b>4.1.1</b>	<b>Descrição do processo de incubação ITEF .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1</b>	<b>A Motivação Pela Busca do Processo de Incubação .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Percepção do Empreendedor Sobre o Processo de Incubação ITEF ..</b>	<b>56</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Percepção Sobre a Evolução do Desempenho dos Empreendimentos Graduados .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país empreendedor, anualmente as quantidades de micro e pequenas empresas fundadas em território nacional crescem em nível extraordinário, mas ao mesmo tempo, o que se percebe é uma elevada mortalidade empresarial (SEBRAE, 2013). Com o propósito de direcionar e apoiar as iniciativas empreendedoras surgem às incubadoras de empresas, locais onde nascem, crescem e se desenvolvem pequenos negócios, normalmente ligadas às universidades e reconhecidas como geradoras de conhecimento e informações (DORNELAS, 2008).

O objetivo principal de uma incubadora é apoiar a sobrevivência e a competitividade de micro e pequenas empresas, neste cenário a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) oferece suporte aos incubadores. Criada em 1987 reunindo cerca de 280 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, além de órgãos públicos e outras instituições ligadas ao empreendedorismo. A associação atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, geração e disseminação de informação, tendo como missão agregar, representar e defender os interesses das entidades promotoras de empreendimentos inovadores (ANPROTEC, 2012).

Com o princípio de estabelecer um modelo de atuação para as incubadoras brasileiras, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ANPROTEC apoiam a plataforma denominada Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE). Instituição que oferece uma gama de recursos com o objetivo de ampliar a capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores e bem sucedidos (CERNE, 2011).

Frente a esse contexto existe o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresa (PNI) que visa agrupar, articular, aprimorar e divulgar os esforços institucionais e financeiros de apoio a empreendimentos em fase de incubação. Tem o objetivo de ampliar e otimizar a maior parte dos recursos que deverão ser canalizados para dar suporte à geração e consolidação de um número de micro e pequenas empresas. Outro grande objetivo é apoiar o surgimento e a consolidação de parques tecnológicos em diversas regiões do país, localizados em áreas próximas às universidades e centros de pesquisa (MCT, 2013).

Com a finalidade de estudar a contribuição das incubadoras para o desenvolvimento dos empreendimentos, foi realizado o estudo com base nas empresas oriundas da Incubadora Tecnológica da Feevale (ITEF). Idealizada e constituída pela Associação Pró-Ensino Superior (ASPEU), e a Universidade Feevale com a parceria do SEBRAE, Associação Comercial e Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo. A ITEF iniciou suas atividades em agosto de 1998, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região, através da geração de novas empresas, empregos, renda e para a diversificação da economia local e regional (FEEVALE, 2013).

O aumento significativo no número de micros e pequenas empresas formam pontos relevantes de estudo (SEBRAE, 2013). Neste contexto, surge o papel do empreendedor como agente de mudança e transformação. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedor é o indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo, combinando recursos, trabalho, materiais e outras características para transformar o valor de algo maior que antes.

De acordo com a pesquisa internacional publicada em 2012 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM,2012) o Brasil se firma, cada vez mais como um país empreendedor, tendo a valorização da cultura empreendedora pela sociedade brasileira. A pesquisa destaca que cerca de um quarto da população está envolvida com algum tipo de atividade empreendedora independente do seu porte, nível de sofisticação ou tempo de existência.

Com o propósito de incentivar e destacar os mecanismos de apoio ao empreendedorismo o tema proposto é o estudo sobre o processo de incubação de empresas. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedorismo está sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedade e corporações, estamos vivendo a era do empreendedorismo.

É importante destacar a taxa de mortalidade das empresas brasileiras, de acordo com o último estudo Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, feito pelo SEBRAE (2013), a cada 100 MPEs abertas no Brasil, 76 permanecem em atividade após os dois primeiros anos de existência, dados referentes àquelas empresas que nasceram no ano de 2007.

Para potencializar o sucesso de novos empreendimentos, surgem as incubadoras de empresas. O Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), informa que

as incubadoras de empresas são mecanismos de estímulo e apoio ao empreendedor, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas (MCT, 2013).

As incubadoras oferecem suporte aos pequenos empreendimentos, além de contribuir para a formação de empreendedores inovadores (ANPROTEC, 2012). De acordo com o estudo, Análise e Proposições Sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil feito pela ANPROTEC (2012), o Brasil já contava com 384 instituições em operação.

Tomando como base de estudo as empresas incubadas e graduadas pela ITEF entre os anos de 2006 e 2013, a pesquisa tem a finalidade de avaliar os assuntos relevantes da metodologia de incubação pelo ponto de vista do empreendedor. Considerando esse contexto, o presente trabalho define a seguinte questão de pesquisa: **Como a Incubadora Tecnológica Feevale contribui para o desenvolvimento dos empreendimentos?**

O objetivo deste trabalho é: estudar a contribuição da Incubadora Tecnológica Feevale para o desenvolvimento dos empreendimentos. Os objetivos específicos foram delimitados conforme abaixo:

- a) descrever o processo de incubação da Incubadora Tecnológica Feevale;
- b) identificar a motivação do empreendedor a buscar o processo de incubação da Incubadora Tecnológica Feevale;
- c) averiguar a percepção dos empreendedores sobre o processo de incubação proposto pela Incubadora Tecnológica Feevale;
- d) examinar a percepção dos empreendedores sobre o evolução do desempenho dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica Feevale.

O problema vinculado à pesquisa está diretamente relacionado à percepção dos empreendedores sobre o processo de incubação, visando esclarecer a contribuição sob o ponto de vista de quem vivenciou o processo.

Um dos principais alimento da economia brasileira são as micros e pequenas empresas. Um estudo realizado pelo SEBRAE (2007) aponta esse mecanismo como responsável por boa parte da formação do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Outros dados apresentados pelo SEBRAE (2013) mostram a importância das MPEs na economia nacional, elas representam mais de 99% dos empreendimentos criados. São responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil.

Sendo responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

A partir de dados da Secretaria da Receita Federal, referente aos anos de 2005, 2006 e 2007 o SEBRAE (2012) realizou a pesquisa Taxa de Sobrevida das Empresa no Brasil. O resultado demonstrou que em média 25,23% das empresas encerram as atividades com até dois anos de existência.

O empreendedorismo deve ser visto como agente do desenvolvimento econômico do país, sendo capaz de construir mudanças na estrutura da sociedade (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). A mentalidade empreendedora aliada a condições favoráveis para a criação e desenvolvimento de novos negócios são elementos fundamentais para o surgimento de empreendimentos que contribuam para crescimento econômico e social de um país (GEM, 2011).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) dizem que muitos empreendedores passam por dificuldades para criar novos empreendimentos. Em alguns casos não possuem as habilidades administrativas necessárias para a criação de uma empresa.

As incubadoras de empresas atuam como alternativa para minimizar a mortalidade das empresas, pois são percebidas como fontes de desenvolvimento e revitalização da economia regional e nacional, através da geração de novos empregos, formação de parcerias estratégicas e capacitação para a inovação (ANTONELLO; BOFF; RUAS, 2005).

De acordo com Raupp e Beuren (2006), na maioria dos casos, as micros e pequenas empresas não estão preparadas para os efeitos do aumento de competitividade. Não possuem a estrutura e o preparo necessário quando comparadas as médias e grandes empresas. Um dos mecanismos para preparar os empreendedores, é instalar-se em uma incubadoras de empresas, que por meio de suporte administrativo, financeiro e estrutural promovem o desenvolvimento saudável do empreendimento. A próxima seção aborda o referencial teórico utilizado de base para este estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se destina à fundamentação dos principais temas de suporte ao problema de pesquisa, composta pela contextualização de empreendedorismo e incubadoras de empresas.

### 2.2 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*) e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Na idade média o termo empreendedor foi utilizado para definir a pessoa que gerenciava grandes projetos de produção com recursos provenientes do governo do país.

Empreender está relacionado diretamente em assumir riscos. Foi no século XVII onde surgiram os primeiros indícios dessa relação, onde o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer algum produto (com preços prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor). No século XVIII, provavelmente devido ao início da industrialização, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, onde o capitalista financiava os projetos do empreendedor (DORNELAS, 2008).

No início do século XX não se tinha uma distinção clara entre empreendedores e gerentes, somente em meados do século deste século se estabeleceu a noção de empreendedor como inovador. A inovação é a capacidade de lançar algo novo, exige não só a capacidade de criar e conceituar, mas também de entender todas as forças em funcionamento do ambiente (HISRICH; PETERS; SHERHERD, 2009).

No Brasil, o empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando mecanismos de incentivo e direcionamento foram ofertados através do SEBRAE e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Antes disso o mercado empreendedor não encontrava informações de auxílio, além do ambiente econômico vivido na época não ser favorável (DORNELAS, 2008).

O SEBRAE é o organismo que propicia ao empreendedor o suporte necessário para o início do desenvolvimento de sua empresa. O SOFTEX surgiu com o intuito de levar empresas de software do país ao mercado externo. Através dos programas criados pela entidade junto as incubadoras e universidades, que o tema

empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira (DORNELAS, 2008).

De acordo com Dornelas (2008, p. 22) “[...] empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar riqueza. A Riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço. O Produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar habilidades e os recursos necessários (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30).

A Pesquisa GEM (2011) entende o empreendedorismo como um processo que comprehende as diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos. Compreende, desde a intenção de iniciar um negócio, passando pelo processo de efetivamente iniciá-lo e chegando ao estágio de administrar esse negócio, seja em um momento inicial ou já estabelecido.

O entendimento do termo empreendedorismo pode variar de acordo com a percepção de cada indivíduo, também pode ser visto sob aspectos conceituais diferentes. Porém, mesmo com as diferenças, existem aspectos comuns: riscos, criatividade, independência e recompensa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Na seção a seguir, pretende-se traçar o perfil e os tipos de empreendedores sob a perspectiva dos estudiosos da área.

## **2.2.1 O Empreendedor**

Identifica-se o empreendedor como um indivíduo criativo, que sabe utilizar o seu conhecimento. É alguém com bagagem, porém a verdadeira chave para se tornar criativo está no que se faz com o conhecimento (CHÉR, 2008).

A percepção do espírito empreendedor está associada a pessoas realizadoras, pessoas com a capacidade de mobilizar recursos e correr riscos para iniciar um empreendimento. No sentido restrito da palavra o empreendedor é aquele que cria uma empresa (MAXIMIANO, 2006).

Para Hisrich, Peters e Shapher (2009) o empreendedor é aquele que cria algo novo e com valor, destinando tempo e esforço para a criação de um negócio,

recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal.

Segundo Birley e Muzyka (2001), o empreendedor é o indivíduo que organiza, opera e assume os riscos do empreendimento, tendo o objetivo de realizar a oportunidade. É responsável pela inovação e crescimento econômico, através da criação e alocação de valores para indivíduos e sociedades (DOLABELA, 2008).

Para Freire (2005), detectar a oportunidade e criar uma organização é a definição do indivíduo empreendedor. Dornelas (2007) diz que o empreendedor é aquele que se antecipa aos fatos, tem uma visão do futuro, que faz acontecer. O empreendedor tem a orientação para a realização e não gosta de trabalhos repetitivos ou rotineiros (BIRLEY; MAUZYA, 2001).

Dornelas articula que (2008, p. 23) “[...] o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos calculados”.

Dolabela (2008) descreve o empreendedor como alguém que define por si mesmo o que fazer e em que contexto, levando em conta seus sonhos, desejos, preferências e o estilo de vida que vai ter. Desta forma consegue dedicar-se intensamente, fundindo o trabalho com prazer.

Segundo Bulgacov (1999), as pessoas, independentemente do seu país, estão escolhendo sistemas econômicos baseados em pequenos negócios altamente produtivos. Ele justifica mencionado que o ressurgimento do espírito empreendedor é um dos movimentos mais importantes da história recente da administração.

Os motivos para tornar-se um empreendedor podem ser particulares. Existem os que iniciam um procedimento autônomo por necessidade, ou seja, por não possuir uma melhor opção de trabalho e necessitam agregar renda para si e sua família. Já o empreendedor por oportunidade percebe a possibilidade em um campo pouco explorado ou promissor (BYGRAVE, 2004 *apud* Pesquisa GEM, 2011).

Silvestre *et al.* (2008) destacam dois tipos de empreendedores, por necessidade, que é aquele que inicia um empreendimento empenhado por uma força maior, e o empreendedor por oportunidade, que percebe a chance exercendo a função da inovação.

Hisrich, Peters e Shaperd (2009) dizem que os empreendedores pensam de forma diferente das outras pessoas, é comum que tomem decisões em ambientes

inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional. Precisam executar, se adaptar e aprender com o fracasso.

Raupp e Beuren (2006) descrevem que nem todos os indivíduos possuem as habilidades que permitam a criação de uma empresa do zero. Percebe-se que são necessárias determinadas características, algumas natas do indivíduo e outras que podem ser desenvolvidas, entende-se que o conjunto de características possibilita converter a ideia de negócio em um empreendimento. Para Angelo (2003) o empreendedor reúne três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora, conforme abaixo:

- a) vontade e habilidade de criar algo absolutamente novo;
- b) capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias;
- c) talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto.

Já para Maximiano (2006), o empreendedor deve ter a habilidade de combinar dois traços: a imaginação e capacidade de fazer as coisas acontecerem. Não são todas as pessoas que possuem essas características. Podem ser apenas criadoras ou executoras, sem a habilidade de combinar esses dois traços de comportamento. Drucker (1987) diz que o espírito empreendedor é uma característica distinta, e não um traço de personalidade, qualquer indivíduo que tenha a frente uma decisão a tomar pode se tornar um empreendedor.

Degen (2009) menciona que o empreendedor deve possuir duas características primordiais: primeiro ser visionário, tentar adaptar o mundo a si; segundo ter necessidade de realização, disposição para assumir riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para obter o sucesso.

Birley e Muzyka (2001) descrevem os empreendedores como um grupo não homogêneo, assumindo formas e características próprias. Mesmo que existam características pessoais e habilidades frequentemente vistas em empreendedores de sucesso. Não foi notada uma combinação única de traços, experiências e habilidades adquiridas diferencia um empreendedor bem sucedido de um que não tenha conseguido o mesmo desempenho (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Para Dornelas (2007), entende-se que não existe um único tipo ou perfil de empreendedor. Algumas pesquisas direcionam para um estereótipo universal, sendo difícil traçar um perfil único e definido, tornando perceptível que qualquer indivíduo pode vir a ser um empreendedor. Dentro dessa ideia foram traçados 8 tipos de empreendedores, apresentados no quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de Empreendedores

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
1- Empreendedor Nato	São aqueles que começam do nada e criam grandes impérios, iniciam a trabalhar muito jovens, são visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos. Em alguns casos tendo como referência valores familiares e religiosos.
2 - Empreendedor que Aprende	Está relacionado diretamente com a percepção de oportunidade. Normalmente é uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, o momento de tomada de decisão ocorre quando alguém o convida para fazer parte de uma sociedade ou quando ele próprio percebe que pode criar um negócio.
3 - O Empreendedor Serial	É o apaixonado pelo ato de empreender, gosta de desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo e assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes. Geralmente tem a habilidade de montar equipes, motivar, captar recursos e colocar a empresa em funcionamento. Sua maior característica é acreditar nas oportunidades.
4 - O Empreendedor Corporativo	Possuem alta capacidade gerencial e conhecimento das ferramentas administrativas, trabalhando com o foco no resultado para crescer no mundo corporativo, são hábeis comunicadores, vendedores de suas ideias e ambiciosos.
5 - O Empreendedor Social	É aquele que tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas, tem o desejo de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas, se realizam vendendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios.
6 - Empreendedor por Necessidades	Só cria o negócio quando não tem outra alternativa, geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido, não restando outra opção a não ser trabalhar por conta própria. Geralmente se envolvendo com negócios informais, desenvolvendo tarefas simples.
7 - Empreendedor Herdeiro	Recebe a missão de levar o legado de sua família, com o desafio de multiplicar o patrimônio recebido, aprende a empreender com exemplos da família e geralmente segue seus passos.
8 - O Normal	É o que planeja a atividade empreendedora buscando minimizar os riscos, se preocupa com os próximos passos de negócio, tem uma visão clara do futuro e trabalha baseado em metas. O empreendedor normal seria o mais completo do ponto de vista da definição de empreendedor.

Fonte: Adaptado pelo autor (DORNELAS, 2007, p. 11)

Para Birley e Muzyka (2001) a capacidade do empreendedor é maior que um conjunto de características individuais, é a relação com uma abordagem à

administração. Pode ser relacionado com o comportamento como: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento e controle dos recursos, estrutura administrativa e uma filosofia de recompensas. À próxima seção apresenta as etapas do processo empreendedor, com o objetivo de proporcionar diferentes percepções.

#### 2.2.1.1 O Processo de Empreender

A capacidade de empreender é a aptidão de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades, explorar oportunidades é a razão da existência dos empreendedores. Ninguém deve ser chamado empreendedor sem que se tenha ao menos identificado ou explorado uma oportunidade (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Biley e Muzika (2001, p.22) definem a oportunidade como “[...] um conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro”.

O processo de empreender inicia no reconhecimento da oportunidade, que tem o potencial de gerar valor econômico e são desejáveis na sociedade em que ocorrem (BARON; SHANE, 2007). O empreendedor não fica esperando pela inovação ou solução perfeita. A prática da inovação é recorrente, querem sempre ir além, buscam algo novo através de ações proativas, com o objetivo de obterem a inovação de forma sistemática (DORNELAS, 2003).

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, não cria recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico (DRUCKER, 1987, p.39).

Para Salim (2004) as etapas do empreender se resumem em oito:

- a) despertam a motivação para a criação do próprio negócio;
- b) desenvolvem a ideia ou processo visionário;
- c) validam da ideia;
- d) definem a escala de operação e identificação dos recursos necessários;
- e) elaboração do plano de negócio, que apresenta a formação do empreendimento para sua negociação interna e externa;
- f) operacionalizar o plano de negócio, dando-se início à empresa;

g) consolidar a empresa.

Os novos empreendimentos são vulneráveis e sujeitos a algumas restrições.

Devido a esses motivos é preciso ter cautela e prudência para o início deste processo (BERNARDI, 2010). Uma oportunidade de negócio é formada pela influência entre uma demanda de mercado identificada e os atributos do empreendedor para explorar a oportunidade (SALIM, 2004).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o processo de empreender está relacionado com encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, sendo que o processo de empreender possui quatro fases distintas, listadas a seguir:

- identificação e avaliação da oportunidade;
- desenvolvimento do plano de negócio;
- determinação dos recursos necessários;
- administração da empresa resultante.

Frente a esse contexto Hisrich, Peters e Shepherd (2009), relacionam os aspectos do processo de empreender, de acordo com o demonstrado na figura 1:

Figura 1 – Aspectos do processo empreendedor



Fonte: Adaptado pelo autor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.32)

A próxima seção aborda a fundamentação da elaboração de um plano de negócio na percepção de alguns autores da área.

### 2.2.1.2 Plano de Negócio

O plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor onde são descritos todos os elementos relevantes para o início de uma nova empresa. Deve-se desenvolver um bom plano de negócios para explorar a oportunidade almejada, sendo uma das fases mais difíceis do processo. O bom desenvolvimento do plano de negócios impacta diretamente na implementação da empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). O plano de negócios inclui muitos elementos, exigindo pesquisa cuidadosa, onde um conjunto de potenciais darão a credibilidade necessária (BIRLEY; MUZYKA, 2001). Desta forma o plano de negócios é a validação de uma ideia, realizada através de um plano detalhado da empresa (FILION; DOLABELA, 2000).

Dornelas (2003), menciona cinco objetivos para um plano de negócios, que seguem listados a seguir:

- a) testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- b) orientar o desenvolvimento das operações e estratégias;
- c) atrair recursos financeiros;
- d) transmitir credibilidade;
- e) desenvolver a equipe de gestão.

Tendo a intenção de esboçar o cenário do empreendedorismo do Brasil a seção a seguir apresenta as percepções de alguns autores sobre o tema e resultados de estudos feitos por órgãos de apoio ao empreendedorismo.

### 2.2.2 O Empreendedorismo na Economia Nacional

Um ajuste macroeconômico não é o suficiente para um país desenvolver-se. Quando percebe-se a necessidade de uma mudança estrutural, dois fenômenos são vistos como os principais obstáculos para o crescimento: recursos financeiros e a defasagem tecnológica. Entre os dois a mudança tecnológica é o instrumento mais poderoso disponível para atingir a reestruturação de países em desenvolvimento (Perez, 1992 *apud* Silvestre *et al.*, 2008).

Para Dornelas (1999) o empreendedorismo é o motor da economia, um ser social, produto do meio em que vive. O empreendedor deve ser visto com um desbravador de mercados e não como um aventureiro, já que o seu papel de contribuição para a economia brasileira é decisório (ANGELO, 2003).

O desenvolvimento econômico gerado pelo empreendedorismo envolve mais do que apenas o aumento de produtividade e renda per capita. Está diretamente ligado com iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tais mudanças são acompanhadas pelo crescimento e maior produção, permitindo que a riqueza seja dividida pelos diversos participantes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O Brasil vem se tornando um país cada vez mais propício ao aumento do número de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação do empreendedorismo está sendo prioridade, visto a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito deste assunto. As instituições fornecem alternativas para os estudantes através de cursos e matérias específicas sobre empreendedorismo (DORNELAS, 2008).

Dolabela diz que (2008, p.24) “[...] ambientes favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que através de sua liderança, capacidade de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento”.

Os últimos anos vêm representando a era do empreendedorismo. Por meio dos empreendedores as barreiras culturais e comerciais estão sendo superadas e promovendo a aproximação de conceitos econômicos, relações de trabalho e introduzindo novas linhas de riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2008). Em governos de vários países é visto um maior interesse pela promoção do empreendedorismo. Onde as pessoas são estimuladas a criarem novas empresas através de apoio governamental que oferece como vantagens incentivos tributários e de infraestrutura (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

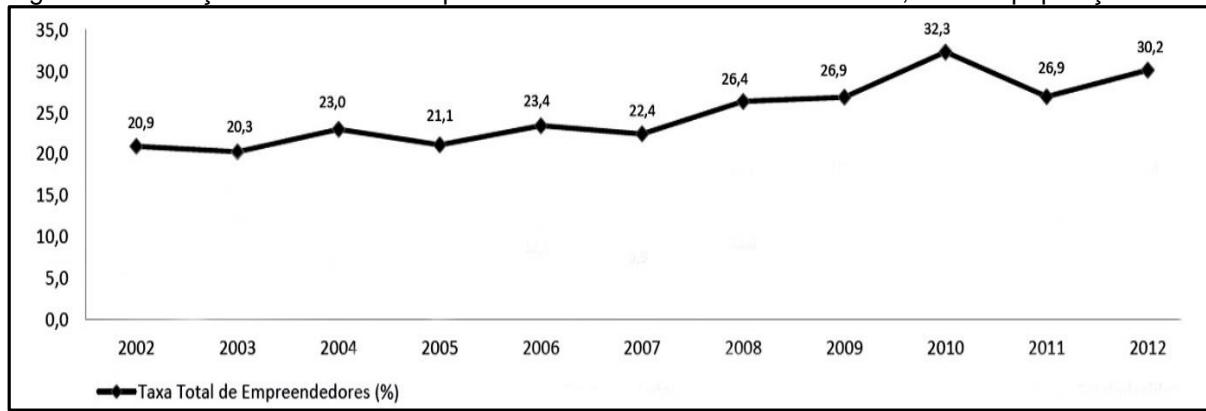
Silvestre *et al.* (2008, p.27) dizem que “[...] para estimular novos negócios e empreendedores a desenvolverem novas tecnologias é necessário também criar mecanismos de desenvolvimento e de geração de novos empreendimentos”.

O empreendedorismo pode ser visto como uma forma de reinserir pessoas ao mercado de trabalho, que devido as evoluções tecnológicas e períodos de recessão econômica tendem a perder o emprego em grandes empresas. Além de representar uma forma de reinserção no mercado, o empreendedorismo cria novos postos de emprego (GEM, 2011).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) mencionam que o estudo do empreendedorismo é importante devido a contribuição econômica gerada pelos novos empreendimentos. De acordo com a última pesquisa realizada pelo GEM (2012),

constatou-se que no Brasil em 2012, 30,2% dos indivíduos adultos da população eram proprietários ou administradores de algum negócio. A figura 2 demonstra o crescimento do empreendedorismo brasileiro nos últimos 10 anos. O ano de 2012 remete que 30,2% da população brasileira está empreendendo, independentemente do seu porte, nível de sofisticação ou tempo de existência. Boa parte da população, está envolvida com empreendedorismo, o que por si só é uma boa justificativa para a importância econômica e social do tema e a necessidade de mobilização e desenvolvimento de ações.

Figura 2 – Evolução da Atividade empreendedora brasileira de 2002 a 2012, taxa da população



Fonte: Adaptado pelo autor (GEM 2012, p. 41)

O cenário empreendedor é de suma importância para a economia nacional. As micros e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Somado a isso, a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, é possível afirmar que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia (SEBRAE, 2013).

Alguns dos empreendedores podem passar dificuldade para criar novas empresas, já que contratempos administrativos, de captação de recursos financeiros ou para interação com as entidades necessárias são recorrentes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Desta forma, a seguir se apresenta uma alternativa para auxiliar os empreendedores no desenvolvimento de empresas.

## 2.3 INCUBADORAS DE EMPRESAS

Nesta seção serão apresentados o que são incubadoras de empresas; quais são seus diversos tipos e áreas de ação; o tipo de empresas que se instalam e a descrição do processo de incubação.

### 2.3.1 Definição e Surgimento

O laboratório da Universidade de Stanford foi o cenário para o desenvolvimento da primeira incubadora de empresas, no ano de 1938, resultando na mundialmente conhecida Hewlett & Packard (HP). A ideia ganhou força e ultrapassou os muros da universidade, se estendendo a região que hoje é conhecida como Vale do Silício, em San José, Califórnia/USA. O formato de uma incubadora nos moldes que são vistos hoje, iniciou-se em 1959 através do empresário americano Joseph Mancuso que comprou antigas instalações de uma fábrica, dividiu em áreas menores e alugou para novos empreendedores. Disponibilizando além de espaço físico individualizado uma série de serviços compartilhados, conseguindo reduzir o custo das empresas ali instaladas, consequentemente aumentando a competitividade. Uma das empresas incluídas no projeto foi um aviário, e devido a isso, o condômino de Joseph Mancuso passou a ser chamado de incubadora (BIAGIO, 2006a).

Com o objetivo de conceber um parque científico nos moldes internacionais, facilitando a transferência de conhecimento entre o setor acadêmico e privado foi criada em meados dos anos 70 na cidade de Campinas/SP a Companhia de Desenvolvimento Tecnológico (CODETEC) ligado à Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), porém a crise econômica sofrida pela universidade no ano de 1979 resultou na descontinuação da CONDETEC (BIAGIO, 2006a).

As incubadoras de empresas no Brasil têm história recente. Elas começaram a ser criadas a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, de implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Essa iniciativa, que semeou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, desencadeou o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas. Diversas incubadoras também se tornaram o embrião de parques tecnológicos em anos recentes, quando o ambiente brasileiro se tornou mais sensível à inovação (ANPROTEC, 2012 p. 5).

As incubadoras de empresas podem ser definidas como um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento

de novos empreendimentos. São mecanismos de aceleração para o desenvolvimento de empreendimentos, mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado com orientação prática e profissional. Tendo como objetivo a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas no mercado mesmo após deixarem à incubadora (DORNELAS, 2008).

Atrasas *et al.* (2003) definem as incubadoras de empresas como organizações que abrigam negócios nascentes, destinados à produção de bens e serviços, as empresas incubadas têm à disposição suporte estrutural e ao conhecimento técnico-gerencial.

As incubadoras de empresas têm como objetivo principal desenvolver habilidades gerenciais em empreendedores, ampliando a vocação local, tendo como principal impacto a aceleração, comercialização e viabilização financeira de pequenos empreendimentos (MORAIS, 1997).

Incubadora de empresas é um ambiente especialmente planejado, que visa difundir o empreendedorismo e o conhecimento. A incubadora apoia projetos iniciantes e inovadores por meio de serviços especializados, capacitações e consultorias que facilitem o seu desenvolvimento. A incubadora provoca o estímulo, promoção e o fortalecimento de micro e pequenas empresas através da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada (SEBRAE, 2012).

Raupp e Beuren (2006) descrevem as incubadoras de empresas, como um ambiente favorável ao desenvolvimento de um negócio nascente, além de provocar o acesso ao conhecimento e entidades que fornecem financiamentos. Tem por objetivo amparar o desenvolvimento de pequenos negócios através do fornecimento de suporte ao empreendedor.

Como agentes de disseminação da cultura empreendedora as incubadoras têm um papel importante. Na grande maioria dos casos as empresas que estão em processo de incubação ficam instaladas na incubadora por um determinado período, usufruindo de apoio estrutural, administrativo, gerencial, cursos, palestras e oficinas de apoio diversos. Algumas dessas empresas podem possuir uma trajetória bem sucedida ou não, onde a incubadora pode acelerar o crescimento da qualidade do negócio, podendo ser um condutor para melhores resultados (BESSI *et al.*, 2012).

Morais (1997) considera a incubadora de empresas um local que disponibiliza infraestrutura física e administrativa permitindo as empresas incubadas a

compartilharem espaço e conhecimento. Biagio (2006a) amplia a percepção das incubadoras de empresas como um ambiente que proporciona ao empreendedor a proteção necessária para desenvolvimento do negócio. Sendo inserida no mercado de forma gradual e planejada, correndo riscos calculados tendo a oportunidade de inovar e até mesmo errar, desde que aprenda com o erro e acerte na próxima tentativa.

Biagio (2006a) compara as incubadoras de empresas com um Shopping Center, onde uma edificação é dividida em módulos ocupados por empresas diferentes. Os módulos são utilizados para os mais diversos fins (escritórios, laboratórios e etc.), também dispondo de áreas comuns ou espaços físicos de uso compartilhado (sala de reunião, auditório, *show room*, secretaria, refeitório, copa, sanitários e etc.). Ou seja, o empreendedor encontra em uma incubadora de empresas uma gama de apoio e serviços ao seu empreendimento (consultorias) resultando em um ambiente protegido e devidamente orientado para criar uma base sólida e desenvolvimento por um longo período.

Atuar como suporte na ligação empresa/mercado faz parte do papel da incubadora, que seleciona os empreendimentos com potencial de desenvolvimento e o apoia por um tempo determinado, até a autossuficiência do negócio (ARANHA, 2008). O MCT (2000) define as incubadoras de empresas como um mecanismo de estímulo para a criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio da formação do empreendedor. Fornecendo um espaço físico especialmente construído (ou adaptado) para alojar temporariamente micro e pequenas empresas. Também dispondo uma série de serviços como: espaço físico individualizado, espaço físico para uso compartilhado, serviços especializados que auxiliem às empresas incubadas, capacitação e acesso a laboratórios e bibliotecas.

Santos (2005) resume as incubadoras de empresas como o centro de efetivação do processo de transferência de tecnologia. Onde o pesquisador participa do processo de criação de uma empresa, sendo uma forma artificial de criar condições favoráveis para que as empresas possam encontrar um ambiente propício para nascer e consolidar-se no mercado.

Conforme a ANPROTEC (2012) as universidades são as principais formas de ligação com as incubadoras. Quando unidas a universidades possuem um conjunto de objetivos de atuação, tanto no desenvolvimento local quanto no tecnológico.

Lahorgue (2004) diz que as incubadoras de empresas de forma geral são espaços planejados para receber empresas iniciantes ou não, e pelo uso compartilhado de espaço e infra estrutura técnica e administrativa por um período determinado. O objetivo das incubadoras é a promoção de iniciativas que resultem no avanço econômico e desenvolvimento regional, quando ligadas a universidades as incubadoras oferecem suporte ao empreendedor proporcionando uma segurança inicial (HELENO, 2009).

A incubadora desempenha a missão educacional da universidade em um sentido mais amplo, expandindo o formato acadêmico tradicional do ensino de pessoas em ensino de organizações. Apesar da incubadora ser tradicionalmente definida como uma estrutura de apoio, que oferece serviços comuns para apoiar a formação de empresas, a incubação é, fundamentalmente, um método de treinamento de um grupo de pessoas para que possam trabalhar em conjunto como uma organização (ETZKOWITZ, 2008, p. 147).

O objetivo inicial para a criação de uma incubadora é utilizar a pesquisa universitária para auxiliar a formação de empresas. Sendo ampliada pela relação de interesses públicos e privados, e assim sistematizar a transição da invenção para a inovação, buscando uma relação entre empreendedores, corporações e universidades (ETZKOWITZ, 2008). A próxima seção tem a função de aprofundar o conteúdo referente a relação universidade e empresa.

### **2.3.2 Relação Universidade e Empresa**

A universidade é uma incubadora natural, que oferece aos professores e alunos uma estrutura de suporte para o início de seus empreendimentos, sejam eles políticos, intelectuais, comerciais ou exportáveis. Possui características empreendedoras naturais, sendo explicitamente empreendedora. Coloca o conhecimento em uso e amplia a contribuição para a criação do conhecimento acadêmico, envolvendo-se com a transferência de tecnologia e a formação de empresas atingindo uma nova identidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2008).

O interesse em incubadoras dentro de universidades resulta a potencialização do conceito de incubação, que mantém a possibilidade de agrupar talentos, tecnologia, capital e conhecimento com o objetivo a acelerar o empreendedorismo, novos negócios e a comercialização de tecnologia (SMILOR; GI, 1986 *apud* ARANHA, 2008). As incubadoras estabelecem o elo entre a universidade e o mercado em um

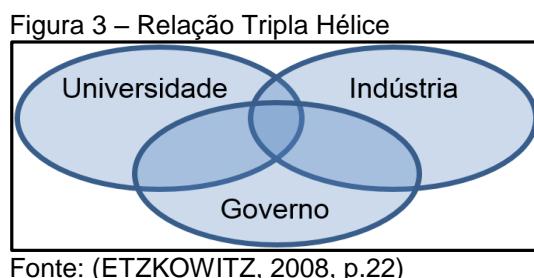
ambiente capaz de disponibilizar a relação entre visões diferentes, adequando os interesses em comum. Oferece ao empreendedor um relacionamento próximo, com ampla capacidade de comunicação e troca de conhecimento (GASPARINDO; RISOLA, 2008).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedorismo é a forma mais eficiente de ligar a ciência e o mercado. Se faz necessário criar estímulos para que o setor acadêmico se volte para a área da inovação e seja motivado a participar da criação de empresas. É fundamental que o setor empresarial acredite no potencial brasileiro e invista para que as ideias e resultados das pesquisas sejam absorvidas pelas empresas (CRAVEIRO; CRAVEIRO; CRAVEIRO, 2006).

Acelerar a transferência de tecnologia da universidade para a indústria foi o motivo principal para originar as incubadoras em universidades. Seguindo um formato acadêmico normal, por um conjunto de diretrizes e critérios, incluído a qualificação dos empreendedores e a contribuição esperada do empreendimento para a economia e sociedade (ETZKOWITZ, 2008). A próxima seção apresenta a Tripla Hélice, relação entre indústria, universidade e governo.

### 2.3.2.1 Tripla Hélice

A chave da inovação é a relação entre indústria, universidade e governo, tendo o crescimento da economia baseado no conhecimento. Conforme demonstrado na figura 3 a tripla hélice é a interação entre universidade, indústria e governo, onde assumem o papel um do outro.



A universidade assume o papel da indústria ao estimular o desenvolvimento de novas empresas (a partir de pesquisas), as empresas desenvolvem treinamentos e compartilham o conhecimento, o governo age como capitalista público, tendo o foco

voltado para a universidade como fonte de empreendedorismo e tecnologia (ETZKOWITZ, 2008).

A Incubação de empresas é vista como a condução de esforços para a renovação regional. Ocorre por transferência de tecnologia e conhecimento entre universidades e empreendedores, com atividades baseadas nas expectativas que a pesquisa estimulará, novas ideias e renda (ETZKOWITZ, 2008). O governo age como um conduto para a comercialização dos resultados, que é a transferência de tecnologia. Foco de uma quantidade significativa de trabalhos de pesquisa (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

As incubadoras são o resultado da alteração no papel desempenhado pelas universidades, que ultrapassam a tradicional disposição de ensino e pesquisa, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico, ampliando a discussão sobre as ações da universidade no ambiente interno e externo. Resultam na alteração da maneira como o conhecimento produzido em seu interior pode intervir no processo de desenvolvimento social e econômico do país (ARANHA, 2008).

A próxima seção tem a função de diferenciar e descrever os diferentes tipos de incubadoras encontradas.

### **2.3.3 Tipos de Incubadoras**

As atividades empresariais acolhidas pelas incubadoras de empresas normalmente estão ligadas a manufatura, tecnologia da informação, comunicação, biotecnologia e indústria farmacêutica. A disseminação do conceito de incubados ocasionou nos últimos anos o aumento dos tipos de negócio das empresas incubadas e até mesmo o modelo de incubação. Desta forma surgem incubadoras de empresas tradicionais e de serviços. Essas novas formas tem por objetivo ampliar o impacto do processo de incubação, utilizando um conjunto de ferramentas para atingir um número maior de empreendedores (LAHORGUE, 2004).

O MCT (2000) descreve que as incubadoras podem ser de três tipos, variado do tipo de empreendimento que abriga, conforme descrito a seguir:

- a) Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: abriga empresas que o produto gerado representa um valor tecnológico agregado;

- b) Incubadoras de Empresas dos Setores Tradicionais: abriga empresas que detém tecnologia já difundida e queiram agregar valores aos produtos, processos e serviços;
- c) Incubadoras de Empresas Mistas: é a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Uma incubadora pode concentrar-se em uma área do conhecimento ou em diversas áreas ou ainda priorizar um determinado segmento econômico. Independentes dos tipos de empresas que acolhem pode-se dizer que as incubadoras privilegiam a inovação, estimulam o surgimento ou consolidação do talento empreendedor e promovem o desenvolvimento da cidade e região (MEDEIROS; ATAS, 1996).

Lahorgue (2004, p.84) articula que “[...] as incubadoras podem ser classificadas em incubadoras de base tecnológica, setores tradicionais e mistas”, caracterizadas na quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de Incubadoras

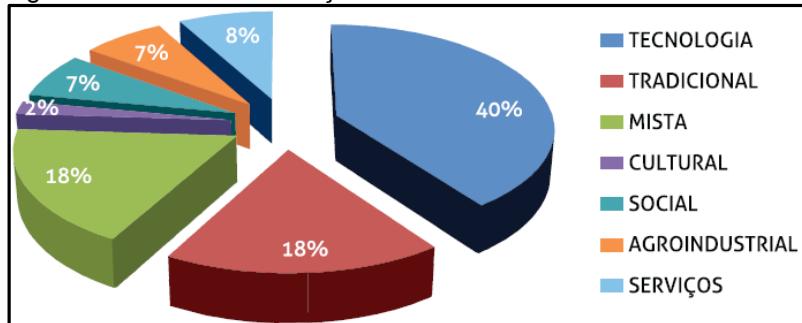
<b>Tipos de incubadoras</b>	<b>Descrição</b>
Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica	É a organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para a qual a tecnologia representa alto valor agregado. Contempla química, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica.
Incubadoras de Empresas de Setores Tradicionais	Organização que abriga empreendimentos ligados setores da economia que detém tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de incremento em seu nível tecnológico. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadoras Mistas	É organização que abriga ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e setores tradicionais.

Fonte: Adaptado pelo autor (LAHORGUE, 2004, p.84)

Inicialmente, as incubadoras estavam focadas apenas em setores específicos. Habitualmente denominadas incubadoras de empresas de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas, tinham como propósito, assim, a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas. A figura 4 apresenta o ramo de atuação das incubadoras brasileiras no ano de 2011. Atualmente

as incubadoras de empresas, além do objetivo inicial, têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2012).

Figura 4 – Setores de Atuação das Incubadoras Brasileiras 2011



Fonte: (ANPROTEC, 2012 p.5)

Segundo Aranha (2008) as incubadoras consistem em um mecanismo eficiente para a criação de empresas e transformação do conhecimento em processos, produtos e serviços. Tendo essa definição como ponto de partida, a próxima seção descreve o processo de incubação de empresas. A próxima seção descreve o processo de incubação oferecido pelas instituições.

### **2.3.4 Processo de Incubação de Empresas**

O processo de incubação de empresas é um sistema de transferência de tecnologia que estimula a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas através da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais. Além de funcionar como um agente facilitador do processo empresarial e de inovação tecnológica (ATRASAS *et al.*, 2003).

Os empreendimentos carecem de um incentivo maior, onde seja disponibilizado uma estrutura que traduza o processo de gestão de negócios. O empreendedor conhece seu produto mas não necessariamente a melhor maneira de efetivar sua realização. Desta forma, as incubadoras formam o processo de incubação de acordo com as necessidades do empreendedor (GUIMARÃES; SALOMÃO, 2006).

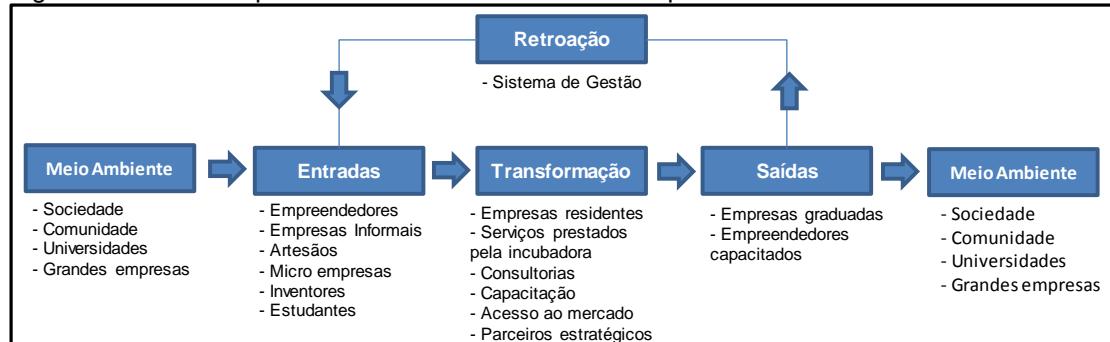
No processo de incubação é oferecido o suporte necessário para que os empreendedores possam ter suas características potencializadas. Características que contribuem para o sucesso de negócio iniciado e fundamentais para a sobrevida da empresa (RAUPP; BEUREN, 2006). Conforme Fiates (2005) a infraestrutura e

serviços oferecidos pela incubadora aos empreendedores são fundamentais para o sucesso do processo de incubação.

As incubadoras elegem as empresas (empreendedores) para serem incubadas com base nas ideias de maior viabilidade, que contenham um plano de negócio bem fundamentado evidenciando os cenários do negócio (HELENO, 2009). A incubadora dá o suporte necessário, fazendo a ligação com o mercado, selecionado potenciais empreendimentos e prestando o apoio necessário para a que a empresa seja autossuficiente. Proporcionando assim a graduação do empreendimento, onde passa a vivenciar um período de pós-incubação (ARANHA, 2008).

A empresa que reside em uma incubadora é o objeto de transformação das ideias do empreendedor, com impacto diretamente na sociedade em que estão inseridas (BIAGIO, 2006b). A figura 5 faz a relação do sistema produtivo de uma incubadora:

Figura 5 – Processo produtivo de um incubadora de empresas



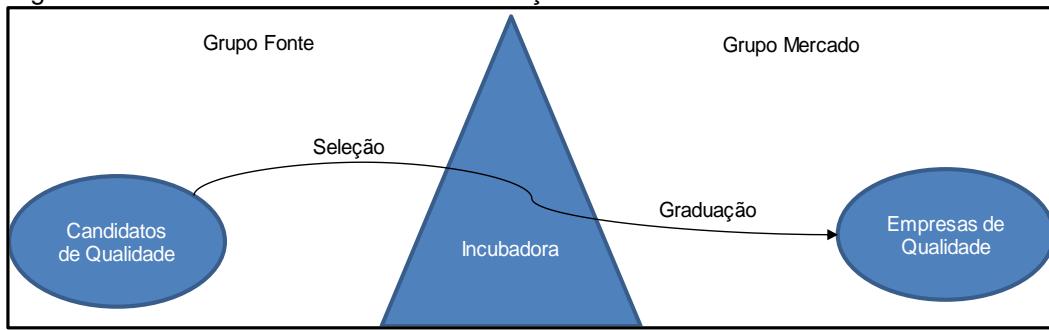
Fonte: Adaptado pelo autor (SLACK, 2002 apud BIAGIO, 2006b, p.109)

Ezkowitz (2009) diz que o formato de incubação é composto por um procedimento de admissão que obedece diretrizes previamente definidas. Uma vez aceita na incubadora são oferecidos conselhos estratégicos e cursos com temas específicos. A aprendizagem do empreendedor também acontece de maneira informal através do contato com outras empresas em diversos estágios de incubação.

Para o processo de incubação gerar empresas competitivas é importante estruturação consciente e de qualidade. Estudos indicam que uma boa formação do processo é o ponto de partida para alcançar uma alta taxa de sobrevivência das empresas graduadas. Este processo estrutura e organiza o portfólio de serviços e a infraestrutura da incubadora (FIATES, 2005).

O formato habitual das incubadoras de empresas consistem em um grupo de negócios com potencial de crescimento, reunidos em um espaço físico em comum dividindo uma gama de serviços oferecidos pela incubadora, até que se tornem auto suficientes (PATWARDHAN, 2006). Segundo Aranha (2008) para que a incubadora cumpra o objetivo de produzir empresas de qualidade, recomenda-se ter candidatos com potencial de crescimento desde o início do processo. A figura 6 mostra a eficiência do processo:

Figura 6 – Eficiência do Processo de Incubação



Fonte: Adaptado pelo autor (ARANHA, 2008, p.44)

De maneira geral, o processo de incubação é descrito por uma sequência de etapas a serem seguidas por uma nova empresa, desde o nascimento até a saída da incubadora. O processo também inclui as tarefas e eventos utilizados para estimular a criação de novos empreendimentos e uma etapa final de pós-incubação (FIATES, 2005).

Dentro do processo de incubação, são levadas em conta as estruturações lógicas dos programas que abrangem estímulo à cultura empreendedora a ao surgimento de novos negócios. Procura-se uma consolidação dos processos desde a criação e estruturação da empresa, tendo como o foco o apoio ao empreendedor. Ou seja, conectar as atividades empresariais com o planejamento dos programas institucionais, torna-se crucial para o sucesso dos negócios envolvidos nesse processo (TONHOLO; PIRES, 2005).

Para Fiates (2005) o processo de incubação concluído deve passar pelas fases de prospecção, seleção de empresas, pré-incubação, avaliação e acompanhamento durante a incubação, graduação ou liberação e ainda pós incubação. Cada fase regida por um conjunto de práticas, procedimentos e métodos, garantindo assim o suporte das empresas incubadas e o alcance dos resultados planejados. O quadro 3 demonstra o processo de incubação na visão do autor:

Quadro 3 – Processo de Incubação de Empresas

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>
Estimulando Novos Empreendimentos e Empreendedores	Concurso de planos de negócio.
	Prospecção de novos empreendedores.
Avaliação e Seleção de Negócios para a Incubação	Processo de seleção.
	Encaminhamento, apresentação e avaliação do plano de negócios.
Pré-Incubação	Estímulo, prospecção, preparação e seleção de futuros empreendimentos competitivos.
Incubação	Implementação de um processo de avaliação e acompanhamento rigoroso, sistemático, proativos e diferenciado.
Graduação	Desenvolvimento de um processo competente de graduação, liberação e pós-incubação que consolide todas as conquistas do processo de incubação.

Fonte: Adaptado pelo autor (FIATES, 2005, p. 46)

Ayres, Cavalcante e Brasileiro (2001) afirmam que são quatro as fases que os empreendimentos tendem a percorrer na incubadora: implantação, crescimento ou desenvolvimento, consolidação e desincubação ou liberação. O quadro 4 demonstra a descrição das fases de Implantação, Crescimento, Consolidação e Desincubação de empresas de acordo com a definição de Medeiros e Atas (1996):

Quadro 4 – Processo de Incubação de Empresas

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Implantação	Legalização do empreendimento, acertos legais e administrativos, mudanças, instalação e contratação do pessoal.
Crescimento	Alcance de objetivos técnicos e financeiros, capitalização do empreendimento e aperfeiçoamento do produto.
Consolidação	Fortalecimento da empresa visando transferência para instalações próprias, definitivas.
Desincubação	Preparação final para a transferência.

Fonte: Adaptado pelo autor (MEDEIROS; ATAS, 1996, p. 47)

A incubadora deve ser tratada como alavanca de empreendimentos, o empreendedor deve agir como dono do negócio, dando importância necessária e se

responsabilizando por todo o processo de incubação (ARANHA. 2008). A seguir o quadro 5 apresenta a descrição das etapas de pré-incubação, incubação e graduação de empresas, segundo a visão de Aranha (2008):

Quadro 5 – Descrição das Etapas de Incubação de Empresas

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
Pré-Incubação	Pode ser realizado num período de seis a doze meses, em cinco etapas: Prospecção da Tecnologia; Negociação dos Direitos de Usos; Pesquisa de Mercado; Plano de Marketing; Plano de Negócios. Após a Elaboração do Plano de Negócios e constada sua viabilidade.
Seleção	O processo de avaliação das empresas segue os critérios de viabilidade técnica, grau de inovação, grau de importância da empresa em apoio as outras residentes, conectividade com a universidade e qualificação dos aspectos técnicos do empreendedor.
Incubação	As empresas incubadas precisam ser orientadas na implantação e na revisão constante de seu plano de negócios. Essa orientação abrange aspectos ligados à forma de divulgação de suas atividades, e na existência, seus produtos e serviços; à forma de atuação com clientes e diversas atividades de seu dia-a-dia.
Graduação	Corresponde ao momento em que ela se desliga da incubadora, deixando de receber os serviços pertinentes e, quando residente, desocupar seu espaço físico. A empresa graduada poderá continuar mantendo contato com a incubadora e usufruir dos seus serviços na categoria de empresa associada, desde que isso não conflite com os objetivos da entidade gestora ou parceiros.
Pós-Incubação	É dar continuidade ao apoio as empresas graduadas, por meio de sua inserção nas redes de relacionamento estabelecidos, contribuindo para o crescimento e consolidação.

Fonte: Adaptado pelo autor (ARANHA, 2008, p. 56)

Com as definições apresentadas pelos autores sobre o processo de incubação nesta seção, nota-se percepções semelhantes, desta forma, os itens a seguir pretendem descrever as etapas de Seleção, Pré-Incubação, Incubação, Graduação e Pós-Incubação.

#### 2.3.4.1 Seleção

De acordo com Aranha (2008) a incubadora que dispõe de um processo criterioso para seleção de empreendimentos e suporte das empresas incubadas resultam na melhor qualidade dos empreendimentos e maior eficiência nos processos

de negócio, tornado a taxa de sucesso e sobrevida dos empreendimentos maior. O processo de seleção consiste em identificar empreendimentos que estejam de acordo com as áreas prioritárias definidas pela incubadora, e que apresente características positivas para o desenvolvimento da empresa, como: potencial de mercado, perfil empreendedor, capacidade técnica e visão estratégica (FIATES, 2005).

#### 2.3.4.2 Pré-Incubação

O processo de pré-incubação envolve as fases de idealização e concepção do empreendimento, onde o empreendedor procura identificar a ideia e captar o apoio necessário para sua realização. Envolve desde viabilidade técnica a busca por subsídios financeiros, que são necessários para possíveis testes, processamento e amadurecimento do conceito. A pré-incubação é a fase do laboratório de ideias, onde os empreendimentos dão início (ARANHA, 2008).

Atrasas *et al.* (2003) define a pré-incubação com conjunto de atividades que têm objetivo de preparar o empreendedor. A incubadora analisa as propostas que tenham o potencial de mercado, sob o ponto de vista técnico e econômico, tendo o objetivo de preparar os empreendimentos para entrar na incubadora.

A pré-incubação é responsável pela geração da qualidade das empresas incubadas. Quanto melhor os candidatos, melhor serão os resultados obtidos no final do processo. De certa forma, a etapa de pré-incubação se resume a preparar empreendimentos com alto potencial (FIATES, 2005).

#### 2.3.4.3 Incubação

O processo de incubação ou implementação é o processo de desenvolvimento do empreendimento, onde as empresas são orientadas quanto a aplicação e revisão do plano de negócios. Abrangendo aspectos ligados a forma de organização, visando o acompanhamento e desenvolvimento das empresas participantes com o objetivo autossustentáveis e de sucesso (ARANHA 2008).

Fiates (2005) destaca que o suporte oferecido pelo processo de incubação seja de qualidade e por um preço justo. Deve haver um equilíbrio entre o que é oferecido, e o que é gerado em termos de resultados, sendo uma consequência direta de um suporte bem definido.

#### 2.3.4.4 Graduação

O momento de graduação de uma empresa incubada acontece quando é desligada da incubadora, deixando assim de receber os serviços relacionados, podendo ainda, utilizar de alguns dos serviços na categoria de empresa associada. A incubadora verifica o melhor momento para a graduação, através da análise da situação dos empreendimentos incubados junto aos empreendedores, iniciado o processo de graduação (ARANHA, 2008).

Segundo Aranha (2008) o processo de graduação pode acontecer de várias maneiras, dependendo do perfil de cada empresa, a seguir estão listadas algumas possibilidades citadas pelo autor:

- a) ao se aproximar do tempo máximo de incubação (normalmente, de até dois anos), a empresa inicia o processo de preparação para alçar voo, observando a necessidade de se afirmar no mercado sem o apoio direto da incubadora;
- b) antes mesmo de atingir o tempo máximo de incubação, a empresa sente a necessidade de se graduar, geralmente por necessidade de mais espaço;
- c) em qualquer época, a empresa, ao receber investimento, sente a necessidade de se graduar.

A incubadora estabelece com clareza os critérios que possibilitam a graduação das empresas. Porém, olhando de vários parâmetros diferentes, já que a maturidade da empresa depende de um contexto geral, cada caso deve ser analisado separadamente levando em conta um conjunto de critérios previamente estabelecidos (BIAGIO, 2006a).

A passagem da empresa para o mercado pode ser difícil. A gerência da incubadora faz um plano de graduação com a empresa, onde é criado um novo plano de negócios (com pelo menos 6 meses de antecedência), prevendo os gastos com a mudança e iniciando assim o processo de graduação. A graduação acontece por recomendação da gerência da incubadora, inclusive incluindo um rito de passagem (ARANHA, 2008).

O processo de graduação deve consolidar todas as conquistas obtidas durante o processo de incubação, posteriormente possibilitando uma relação entre a incubadora e empresa após sua saída, gerando assim a pós-incubação (FIATES, 2005).

#### 2.3.4.5 Pós-Incubação

É por meio da Pós-Incubação que as empresas graduadas recebem o auxílio para estabelecer parcerias de comercialização, promoção comercial, inserção de canais de distribuição, novas parcerias mediante aos encontros promovidos e principalmente a capacitação gerencial (ARANHA 2008). As redes de contatos são atrativas para os empreendedores. Uma rede bem sucedida pode maximizar oportunidades e minimizar obstáculos (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

A pós-incubação é um momento chave para que a empresa graduada consiga desenvolver e consolidar uma relação de negócios, onde possibilite a troca de experiências e relacionamento envolvendo a incubadora e as empresas (FIATES, 2005). Objetivando fundamentar a necessidade do processo de incubação, a próxima seção descreve a visão de diversos autores sobre o processo em conjunto com dados de órgãos de apoio ao mercado empreendedor.

#### 2.3.5 A Relevância do Processo de Incubação

Estudos realizados indicam que um processo de incubação organizado, com estrutura adequada e bem gerenciado é importante para alcançar as taxas de sucesso e sobrevivência das empresas que passam por processos de incubação (FIATES, 2005).

O movimento brasileiro de incubadoras vem crescendo a uma taxa expressiva nos últimos dez anos, alcançando uma média superior a 25% ao ano. Considerando o levantamento do ano de 2010, as incubadoras brasileiras apoiam mais de 4.800 empresas, gerando, aproximadamente, 20.000 empregos diretos. Adicionalmente, já foram graduadas cerca de 1.500 empresas, as quais faturaram mais de R\$ 1,6 bilhões por ano e geram cerca de 13.500 empregos. Com isso, é possível observar a expressiva contribuição das incubadoras para o desenvolvimento das diferentes regiões do país (CERNE, 2011, p. 3).

Dornelas diz que (2002, p. 18) “[...] as incubadoras de empresas podem ser ainda um importante elo entre os empreendedores e a comercialização de seus produtos e serviços”.

Aranha (2008) destaca que a incubadora não é uma organização ou localidade e sim um processo, um mecanismo dos mais eficientes para a criação de empresas e de transformação do conhecimento.

A incubadora é um ambiente propício para estudos de empreendedorismo nas diversas áreas do conhecimento, congregando, promovendo e difundindo pesquisas sobre a temática da inovação e empreendedorismo (ARANHA, 2008, p.52).

O fundamento principal de uma incubadora de empresas consiste em acelerar estrategicamente o crescimento e desenvolvimento de empresas iniciantes com alto potencial de desenvolvimento. Fornecendo um suporte estratégico através de serviços elaborados pela incubadora e oferecidos diretamente ao empreendedor. O objetivo é criar empresas de sucesso que possam se auto sustentar, adquirindo a capacidade de gerar empregos, revitalizar comunidades, comercializar novos produtos o que consequentemente resultará no fortalecimento da economia (PATWARDHAN, 2006).

Segundo Lahorgue (2004, p. 109) “[...] os principais objetivos das incubadoras são contribuir para a competitividade e criação de emprego local e ajudar universidades e centros de pesquisa comercializar *know-how*”.

As incubadoras são vistas como agentes do desenvolvimento econômico regional, sendo parte fundamental na formação de empreendedores e empresas. Abrigam empresas com potencial elevado em sua fase inicial podendo direcionar o processo empreendedor, dando o suporte para a consolidação de empresas no mercado (LICHENSTEIN; LYONS, 1996 *apud* DORNELAS, 2002).

Para Aranha (2008, p. 52) “[...] a incubadora também pode ser considerada um centro de formação de novos profissionais e estágio para a geração de novos trabalhadores da inovação”.

De acordo com o ANPROTEC (2012) o Brasil possui 384 incubadoras, que são responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturam R\$ 4,1 bilhões anuais e empregam 29.205 pessoas. Já as empresas ainda em fase de incubação somam 2.640, com 16.394 postos de trabalho e faturamento de R\$ 533 milhões. Esses números despontam a capacidade de desenvolvimento das empresas que passaram pela incubação.

Lahorgue (2004, p. 92) afirma que as incubadoras, “[...] contribuem para a modificação das formas de pensar e agir, em favor ao avanço econômico, valorizando a cultura empreendedora e aproveitando as ideias inovadoras.

Gasparindo e Risola (2008) dizem que as incubadoras colocam no mercado empresas de forma mais segura, dando o apoio necessário e reduzindo a taxa de mortalidade dos empreendimentos. O processo de incubação é um dos mais eficazes

mecanismos de formação de empresas. De acordo com informações de pesquisas americanas e europeias, as empresas que passam pelo processo de incubação apresentam um melhor desempenho no desenvolvimento do negócio. No Brasil, estimativas obtidas pela ANPROTEC indicam que o desenvolvimento das empresas que passam pelas incubadoras são comparáveis aos níveis internacionais (MCT, 2013).

No referencial teórico foram apresentados aspectos específicos sobre incubadoras de empresas e empreendedorismo, através dos autores pesquisados foi permitindo penetrar no contexto de empreendedorismo e incubadoras de empresas. Trataremos a seguir a metodologia de pesquisa utilizada.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração na pesquisa, onde serão apresentados os conceitos e tipos de pesquisas utilizadas, população, amostra e delimitação de pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Andrade (2003, p.121) “[...] pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000) metodologia é encontrar a melhor maneira de abordar problemas, não se preocupando com a solução, mas sim, com a melhor forma de encontrá-la, analisando métodos e disciplinas disponíveis.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e etc. (LAKATOS; SANTOS. 2006, p.269).

Devido à natureza da pesquisa, optou-se por um estudo de caso exploratório, que tem o objetivo de buscar um maior conhecimento sobre um assunto e gerar novas percepções. Tendo como principal vantagem aprofundar o conhecimento sobre a unidade de análise, penetrando no contexto em detalhes, resultando no melhor entendimento dos aspectos relacionados ao objetivo do estudo (YIN, 2010). O estudo de caso permite que os investigadores absorvam a percepção do todo (YIN, 2010).

Yin (2010) define o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A metodologia de estudo de caso leva em consideração, principalmente, a percepção, como um todo. Todos os aspectos são averiguados, quando o estudo é intensivo pode tornar-se perceptível relações que de outra forma não seriam descobertas (FACHIN, 2002).

O estudo aconteceu de forma qualitativa por se apresentar como a estratégia mais adequada ao trabalho proposto. A observação qualitativa permite levantar dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados. Não tendo a pretensão de mensurar variáveis e sim de analisar qualitativamente, de modo analítico, todas as informações obtidas através do levantamento de dados adequado (CANDELORO; SANTOS. 2006).

Com o objetivo dar apoio aos dados qualitativos foram utilizados dados secundários, documentos fornecidos diretamente pela ITEF. Segundo Cooper e Schindler (2001) os dados de fontes secundárias nos ajudam a decidir o que precisa ser feito e podem ser uma rica fonte.

A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso, qualitativo e exploratório. Desta forma, o método foi escolhido devido à amplitude do problema. A seguir serão apresentados as técnicas de coleta de dados para o estudo, de acordo com a metodologia mencionada.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Lakatos e Marconi (2006) afirmam que a entrevista semiestruturada é quando o entrevistador tem a liberdade para desenvolver a situação na direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente a questão.

Foram entrevistados os proprietários/empreendedores de empresas incubadas e graduadas pela ITEF, em encontros pessoais, marcados em horário previamente agendado, tendo o áudio gravado e posteriormente transcreto. As entrevistas foram semiestruturadas (APÊNDICE A), que segundo Roesch (2007) é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, permitindo ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos entrevistados. Os questionamentos foram abertos e direcionados para explorar vastamente as questões. Para acesso às empresas a incubadora prestou apoio, que se propôs a fazer um contato preliminar. As entrevistas têm a intenção de identificar a motivo da busca pela incubadora, averiguar a percepção sobre o processo de incubação e a evolução dos empreendimentos graduados.

As informações contidas nos dados secundários foram utilizadas para descrever o processo de incubação da instituição. O quadro 6 apresenta a relação de documentos administrativos fornecidos pela ITEF:

Quadro 6 – Documentos secundários

<b>Lista de documentos secundários</b>	
1	Apresentação institucional ITEF
2	Descrição das etapas de incubação ITEF
3	Taxas para o empreendedor ITEF

Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima seção irá apresentar a população e amostra utilizadas para a realização do estudo.

### 3.2.1 População e Amostra

A população deste estudo é formada por 21 empresas graduadas pela ITEF entre os anos de 2002 a 2013, e 6 empresas que estão vivenciando o processo de incubação. Para o levantamento dos dados foram entrevistados representantes de 8 empresas envolvidas diretamente com a incubadora no período de 2006 a 2013, sendo 4 empreendimentos em processo de incubação e 4 já graduados. A escolha da amostra ocorreu por procedimento não probabilístico e por conveniência, a pesquisa aconteceu com os empreendedores que se propuseram a participar do estudo. O quadro 7 relaciona a amostra utilizada no estudo:

Quadro 7 – Empreendedores estudadas

Empreendedor	Formação	Empresa	Data de incubação		Entrevistas	
			Início	Fim	Data	Duração
1	Educação Física	Vizz	23/05/2012	Em processo	07/10/2013	0:33:07
2	Gestão da Produção	Vibterm	01/09/2012	Em processo	07/10/2013	0:34:45
3	Jornalismo	Talentare	01/10/2013	Em processo	07/10/2013	0:38:34
4	Engenharia	APP5	22/06/2012	Em processo	07/10/2013	0:52:31
5	Design	GAMA	06/01/2012	30/07/2013	10/10/2013	0:30:08
6	Eletrônica	GR Eletrônica	17/10/2008	31/12/2011	08/10/2013	0:36:10
7	Administração	Testing Company	01/06/2010	30/06/2013	10/10/2013	0:31:44
8	Ciências da Saúde	Gampi	20/12/2006	06/11/2008	21/10/2013	0:33:43

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir segue uma breve descrição das empresas utilizadas com fonte de dados:

Vizz Comunicação & Social Media: especializada em conectar empresas, entidades e profissionais liberais às redes sociais. A empresa gerencia a presença de negócios das mais diversas áreas em ambientes como Facebook, Google e Twitter.

Vibterm: empresa especializada na implantação e gerenciamento de técnicas preditivas. Com atuação em todo o território nacional, mas com forte presença nos estados da região sul do país, contam com unidades no PR e SC e a filial do RS foi desenvolvida dentro da ITEF.

Talenttare: empresa de comunicação, trabalha com estratégias de divulgação corporativa através da produção de conteúdo e estudo de estratégias de marketing, propõe divulgação correta nas redes sociais e divulgação junto a imprensa. Entende que o conteúdo é a alma do negócio e o ingrediente essencial para o sucesso de qualquer marca.

App5: empresa do ramo de tecnologia, desenvolve aplicativos móveis corporativos, desenvolvimento e suporte de portais corporativos, migrações e integrações de processos e sistemas e terceirização de mão-de-obra qualificada em TI.

Gema: atuante na área de comunicação a empresa orienta sobre o uso de marcas para gerar maior demanda ou investir de forma eficaz em divulgação, para saber como e quando investir e para preparar empresas ao mercado. Através de estudos proporciona tecnologia e o design diferenciado ao seus clientes.

GR Eletrônica: presta serviços na área de calibração e aferição de controladores de temperatura e termopares. Criada para atender as necessidades tecnológicas de aquecimento nas áreas de extrusão e injeção de resinas termoplásticas, para o setor coureiro calçadista.

Testing Company: presta serviços na área da tecnologia da informação, com foco na área de teste de software, oferecendo também, consultoria em qualidade de software. Trabalham para oferecer serviços personalizados e soluções adequadas;

Gampi: está envolvida com desenvolvimento de sites, sistemas de gestão baseados em ambiente Web, apresentações multimídias e jogos online. A empresa cria novos ambientes de relacionamento entre seus clientes e consumidores, através do uso da internet como meio de comunicação, com ferramentas e instrumentos modernos.

A próxima seção irá apresentar o procedimento de análise dos dados secundários e entrevistas.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise por conteúdo foi utilizada para exame das entrevistas realizadas. Conforme Falcão e Moraes (2005) a análise por conteúdo visa o conhecimento de variáveis através de ordem, psicológica, sociológica, histórica e etc., por meio de um processo de dedução a partir de uma amostra de mensagens específicas. Babin et. al (2003) mencionam que a análise por conteúdo é utilizada para interpretar textos de entrevistas.

Na análise de conteúdo, por meio de uma sistemática, o pesquisador busca descrever de modo objetivo os dados obtidos através da criação de categorias (HAIR JR.,2005). Para Weber (1990, *apud* Roesch, 2007) a análise de conteúdo utiliza uma série de metodologias para levantar deduções a partir de um texto. Criando indicadores qualitativos para que o pesquisador interprete e explique os resultados através da utilização de teorias. Desta forma pretende-se extrair dos dados o motivo da busca pela incubadora, averiguar a percepção sobre o processo de incubação e a evolução dos empreendimentos graduados.

Para os dados secundários, foi aplicado o método de análise de documentos, que segundo Gil (2009) com base na análise documental é possível obter informações sobre a organização e seu processo, tendo como objetivo extrair o método de incubação aplicado pela ITEF. A próxima seção demonstra as análises das informações obtidas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os dados fornecidos pela ITEF e informações coletadas nas entrevistas, nesta seção se inicia a análise de dados. A análise foi dividida em duas etapas: análise dos dados secundários, onde se pretende descrever o processo de incubação da ITEF e a análise das entrevistas semiestruturadas com o objetivo de captar as percepções dos empreendedores.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Nesta seção foram analisados os documentos fornecidos pela ITEF tendo a intenção de descrever o processo de incubação aplicado pela instituição, fazendo relação com a bibliografia utilizada.

#### 4.1.1 Descrição do processo de incubação ITEF

A ITEF apoia empreendimentos que se relacionam com diversas áreas de conhecimento, sendo uma incubadora mista. Considera como prioritário projetos que apresentem produtos ou serviços inovadores, tendo como missão contribuir para o desenvolvimento regional através do estímulo ao empreendedorismo e fortalecimento dos processos de gestão e inovação empresarial. Este formato está de acordo com o dito por Medeiros e Atas (1996): as incubadoras podem abranger empresas de diversos segmentos, porém privilegiam à inovação, estimulam o surgimento ou consolidação do talento empreendedor e promovem o desenvolvimento da cidade e região.

Oferece um apoio ao processo de geração e consolidação de empresas. Os empreendimentos apoiados pela ITEF passam por um processo de seleção formal, que define aqueles que receberão serviços da incubadora. As incubadoras devem eleger as empresas para serem incubadas com base nas ideias de maior viabilidade, que contenham um plano de negócio bem fundamentado evidenciando os cenários do negócio (HELENO, 2009).

Conforme Aranha (2008) a incubadora que se apoia em um processo sensato de seleção obtém resultados mais significativos na sobrevida das empresas

graduadas. A ITEF divide o processo de incubação em três etapas: pré-incubação, incubação e graduação:

- a) pré-incubação: etapa com duração de seis meses, onde o empreendedor com o projeto de negócio para incubação desenvolverá seu plano de negócios e constituição da empresa. Nesta etapa a empresa não ocupará uma sala na incubadora, mas pode usufruir das áreas comuns e todos os serviços oferecidos;
- b) incubação: fase que tem duração de 24 meses, na qual a empresa, já constituída, implanta o plano de negócios, usufruindo de uma sala na incubadora e de todos os serviços oferecidos. A variação do tempo de incubação é resultado direto da percepção da incubadora sobre os empreendimentos, a empresa só é passada para a etapa seguinte quanto é percebida a maturidade do negócio;
- c) graduação: após o período de incubação, a graduação representa o momento que a empresa alcançou a maturidade. Possui a competência para atuar de forma competitiva no mercado, ou seja, é o momento que a empresa se desvincula da incubadora.

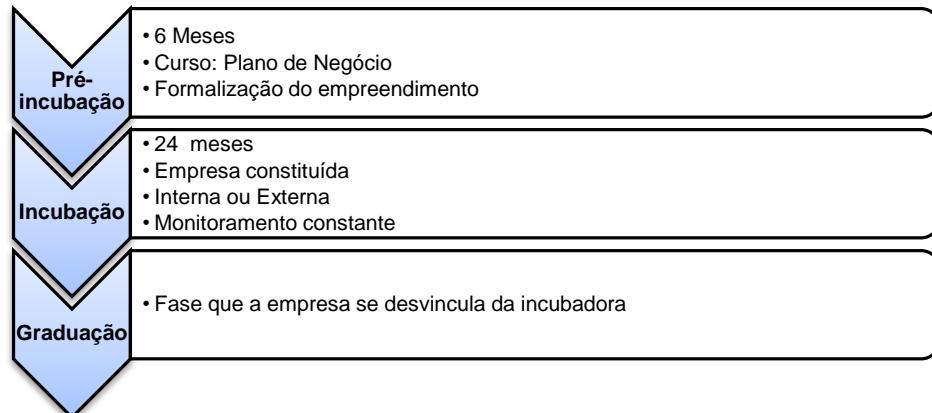
Fiates (2005) descreve o processo de incubação, de maneira geral por uma sequência de etapas a serem seguidas. O método aplicado pela ITEF também está no mesmo contexto do mencionado por Aranha (2008). Onde a etapa de pré-incubação está relacionada com as fases de idealização e concepção do empreendimento, sendo a fase de formalização das ideias. A incubação é onde o empreendimento será desenvolvido e orientado quanto a aplicação do plano de negócios, tem o objetivo de desenvolver as empresas. A graduação acontece quando a Incubadora identifica junto ao empreendedor o melhor momento para deixar a instituição, a empresa deve estar apta para continuar o seu desenvolvimento fora da incubadora (ARANHA 2008).

A ITEF ainda oferece a incubação externa, que é quando a empresa já constituída, implanta o plano de negócios e utiliza todos os serviços oferecidos pela Incubadora. Nesta modalidade, com duração de 24 meses, a empresa não dispõe de uma sala exclusiva, somente conta com as áreas em comum do prédio da Incubadora.

A incubadora aplica um sistema de monitoramento, orientação e avaliação constante dos incubados, de forma a decidir quais estão preparados para operar fora da incubadora. A ITEF tem como princípio agir com flexibilidade buscando em todas

suas iniciativas a pró-atividade respeitando a diversidade dos envolvidos e agindo com ética e responsabilidade social. A figura 7 é a representação do processo de incubação aplicado pela ITEF.

Figura 7 – Processo de incubação ITEF



Fonte: Adaptado pelo autor (dados secundários, 2013)

Durante o processo incubação a ITEF oferece uma estrutura física com salas de 12m<sup>2</sup> e 25m<sup>2</sup>. Apoio técnico e gerencial às empresas através de consultorias, cursos, palestras, oficinas, seminários, rodadas de negócios e participação em feiras. Também disponibiliza consultorias individuais, nas áreas de gestão mercadológica, finanças, gestão de pessoas, empreendedorismo, direito empresarial e planejamento estratégico. A figura 8 demonstra o espaço físico oferecido pela ITEF.

Figura 8 – Espaço físico ITEF



Fonte: Adaptado pelo autor (dados secundários, 2013)

A estrutura oferecida é composta com os mesmos aspectos descritos por Bessi *et al* (2012) a incubadora oferece por um determinado período apoio estrutural,

administrativo, gerencial, curso, palestras e oficinas de apoio diversas. A Infraestrutura e serviços também são vistos como fundamentais para o processo de incubação por Fiates (2005).

Os 8 empreendedores entrevistados apontaram a relação custo benefício como uns dos pontos favoráveis ao processo de incubação, o quadro 8 apresenta os custos aplicados pela ITEF nos dois primeiros anos de incubação:

Tabela 1 - Taxas de Incubação 2013 ITEF

Pré-Incubação (06 meses)	R\$ 150,00	
Incubação	Primeiro Ano	Segundo Ano
1. - Empresa com CNPJ * Empresas com mais de dois anos de constituição.		
Sala de 12m <sup>2</sup>	R\$ 360,00	R\$ 480,00
Sala de 25m <sup>2</sup>	R\$ 625,00	R\$ 750,00
2. -Empresas constituídas dentro do processo de Incubação; - Empresas com menos de 2 anos de constituição; -Valores para acadêmicos, funcionários, professores e graduados da Feevale independente do tempo de constituição da empresa.		
Sala de 12m <sup>2</sup>	R\$ 250,00	R\$ 312,00
Sala de 25m <sup>2</sup>	R\$ 500,00	R\$ 625,00
Incubação Externa	R\$ 200,00	R\$ 350,00

Fonte: Adaptado pelo autor (dados secundários, 2013)

O processo oferecido pela ITEF acelera a consolidação das empresas junto ao mercado, favorece a transferência de conhecimento entre universidade e empresa. Conta com suporte para assessoria de imprensa e desenvolvimento da identidade visual dos empreendimentos. Auxilia na identificação de linhas de financiamento de projetos junto aos órgãos de fomento.

A metodologia aplicada pela ITEF consolida a fundamentação de alguns autores da área. Acelera a transferência de tecnologia através da qualificação dos empreendedores contribuindo para a economia e sociedade (ETZKOWITZ, 2008). As incubadoras direcionam o pensamento em favor do avanço econômico (LAHORGUE,

2004). O processo de incubação resulta na minimização da mortalidade de empresas através da formação de parcerias estratégicas e habilitação para a inovação (ANTONELLO; BOFF; RUAS, 2005). O foco é o apoio ao empreendedor, conectar as atividades empresariais com o planejamento dos programas institucionais (TONHOLO; PIRES, 2005).

## 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Nesta seção foram analisadas as entrevistas semiestruturadas, tendo a intenção de captar as percepções dos empreendedores e relacionar com a bibliografia empregada.

### 4.2.1 A Motivação Pela Busca do Processo de Incubação

Foi percebido que a motivação do empreendedor em buscar a ITEF é resultado do desejo em obter ou ampliar os conhecimentos necessários para a criação da empresa. Para a maioria dos empreendedores entrevistados um dos pontos mais atrativos do processo de incubação é o conhecimento que será trocado entre a instituição e a futura empresa. Percepção reforçada por Raup e Beuren (2006) que expõe o processo de incubação como o suporte necessário para que os empreendedores potencializem características através da troca de conhecimento.

A estrutura física oferecida pela incubadora é vista pelos empreendedores como o ponto menos importante. Um dos empreendedores entrevistados fez a seguinte citação quando questionado sobre o valor da estrutura física para a busca do processo de incubação:

A estrutura física é que menos importa pra gente, porque hoje se eu tiver um escritório em cima de uma árvore também me atende. O cliente não vem até mim, eu vou até ele. Todos os nossos serviços são *in company*, o que a empresa veio buscar foi o aport. da incubadora. Questões administrativas, questões de licitações, aport. financeiro enfim... tudo aquilo que talvez gente não tivesse conhecimento, porque a gente conhece o mercado e a técnica. Essa parte administrativa tínhamos dificuldade, como exigia uma estrutura para montar todo o processo (EMPRENDEDOR 2).

Entretanto, um dos empreendedores relata o seguinte:

Foi vista na ITEF uma ótima oportunidade de custo benefício, a estrutura física é ótima e tinha os recursos disponíveis pareciam ser incríveis, as facilidade dos editas e facilidade de acesso aos clientes chamou bastante a atenção. Tínhamos a ideia de nos tornarmos mais visíveis com o vínculo com a universidade (EMPREENDEDOR 4).

Outro empreendedor também aponta a relação custo benefício como um atrativo para o processo de incubação, reforçando a troca de conhecimento oferecida:

O que mais me chamou a atenção no processo de incubação foi a questão dos subsídios em relação aos auxílios dos professores. Quando a gente monta um negócio em fim, a gente fica um pouco perdido com questões mercadológicas, questões jurídicas e etc. Então o apoio dos professores foi um grande atrativo. A maioria deles já são consultores além de serem professores. Os empreendedores precisam nesse início de muita ajuda e a incubadora pode suprir essa necessidade. O espaço físico também é ótimo (EMPREENDEDOR 7).

Um dos empreendedores deu o seguinte depoimento:

Busquei a incubadora por oportunidade de ajuda inicial em todos os sentidos. Desde a parte de consultoria nos setores que tu precisas para abrir uma empresa e até de estrutura que a Feevale também ofereceria, seria uma ajuda com custo reduzido para proporcionar a abertura de uma empresa (EMPREENDEDOR 8).

A troca do conhecimento é vista como o ponto principal do processo de incubação pela maioria dos empreendedores entrevistados, um deles fez o seguinte relato:

Busquei a incubadora como o objetivo de ver no que eles poderiam me auxiliar para abrir uma empresa. Foi quando eu me deparei com todas as possibilidade que a incubadora me oferecia em questão de professores, de informações e tudo mais. Eu era muito crua, não tinha essa noção de que a incubadora era isso. Na verdade quando eu fui procurar eu não sabia que ela poderia me proporcionar. Toda essa estrutura, quando soube tive vontade de incubar a minha empresa, assim teria um suporte para o desenvolvimento de forma estável (EMPREENDEDOR 5).

Seguindo na mesma linha de pensamento, um dos empreendedores fez o seguinte destaque:

O serviço que a gente tem que é muito difícil de ser vendido, não se consegue mensurar e toda aquela questão. A gente precisaria de algumas técnicas e uma ajuda da parte do marketing para ver como a gente venderia esse nosso serviço. Então a gente juntou toda essa facilidade e também por sermos da Feevale e saber do prédio e todos os benefícios que a gente teria, a gente resolveu se incubar (EMPREENDEDOR 3).

Já outro empreendedor deu a seguinte contribuição:

Foi uma facilidade, e também por a gente não ser do ramo, eu tenho mais experiência administrativa, porém não tenho graduação nessa área. A gente precisa ter um auxílio, desde a parte financeira até a parte de contrato (EMPREENDEDOR 3).

Chér (2008) Identifica o empreendedor como um indivíduo criativo, que utiliza o seu conhecimento, porém a verdadeira chave para se tornar criativo está no que se faz com o conhecimento.

Observando os pontos destacados nas entrevistas, os empreendedores enxergam no processo de incubação a possibilidade de transferência de conhecimento. Ponto de vista compartilhado com Santos (2005) que resume o processo como uma forma artificial de criar possibilidades adequadas para o desenvolvimento de empresas. O MCT (2000) também relaciona o processo de incubação com um mecanismo de desenvolvimento de empresas através da formação do empreendedor.

De acordo com algumas percepções, os empreendedores buscam a melhor forma de explorar suas ideias através do processo de incubação. Para Birley e Muzica (2001) o empreendedor deve identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades.

Outro ponto a ser destacado é que alguns dos empreendedores entrevistados se percebem frágeis perante ao mercado. Desta forma buscam a incubadora para apoiar um produto ou serviço inovador, com relação a esse ponto um dos empreendedores relatou o seguinte:

Na época sabíamos que o nosso serviço era bastante inovador, mas que a dificuldade seria muito grande pra estar ingressando de fato num mercado. A gente precisava de alguém que acreditasse. Como a minha empresa ia competir com uma agência de publicidade que faz tudo? Não íamos conseguir competir, então decidimos procurar a incubadora. Queríamos um respaldo para estar desenvolvendo melhor o nosso serviço e uma credibilidade para se lançar no mercado (EMPREENDEDOR 1).

Nesta mesma linha de percepção um dos empreendedores deu a seguinte contribuição:

Quando decidimos incubar, foi por ser nova como empreendedora, mas no mercado já estou a muito tempo. Como empreendedora me senti mais segura estando aqui dentro. A gente sabia que teríamos os professores nos auxiliando EMPREENDEDOR 3).

Para Bernardi (2010) os empreendimentos são vulneráveis e sujeitos a algumas restrições, é necessário ter cautela e prudência para o início das empresas.

Biagio (2006a) compartilha a percepção do suporte oferecido pela incubadora, onde o empreendedor encontra a abrigo necessário para o desenvolvimento do negócio, correndo riscos de forma calculada e planejada. Foi percebido que o processo oferecido pela ITEF oferece o suporte necessário para os empreendedores possam ter características potencializadas. Propriedade que está de acordo com o mencionado por Raupp e Bauren (2006).

Alguns dos entrevistados também buscam a credibilidade que o nome da universidade pode trazer, um dos empreendedores fez a seguinte citação:

“[...] Sabíamos que estaríamos carregando o nome da Feevale, isso é muito importante para passar credibilidade no fechamento de um negócio e ao mesmo tempo daria mais essa segurança (EMPREENDEDOR 3)”.

Nesse mesmo sentido, outro empreendedor fez o relato quando questionado sobre o motivo da busca da incubadora:

Foi a questão dela oferecer as condições de infraestrutura, salas de reuniões e etc. A infraestrutura física e a infraestrutura em termos de conhecimento. O objetivo da minha incubação foi buscar uma certificação de qualidade, então eu preciso buscar algo que desse credibilidade ao empreendimento (EMPREENDEDOR 6).

Tendo uma percepção parecida outro empreendedor fez a seguinte citação:

“[...] A incubadora também deu uma certa credibilidade ao meu negócio, abriu portas. Foi meio que uma certificação de qualidade (EMPREENDEDOR 8)”.

Através das percepções obtidas com as entrevistas é possível afirmar que um conjunto de motivos levaram os empreendedores a buscar o processo de incubação da ITEF. Infraestrutura, serviços e relação custo benefício, porém a obtenção de conhecimento foi o ponto mais destacado. Percepções que estão alinhadas com a visão de Etzkowitz (2008) onde o objetivo inicial de uma incubadora é utilizar a pesquisa universitária para auxiliar a formação de empresas, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico.

Os entrevistados buscavam a melhor maneira de efetivar a realização do negócio. O processo de incubação é formado com base na necessidade do empreendedor, que precisa de uma estrutura que traduza o processo de gestão do negócios (GUIMARÃES; SALOMÃO, 2006).

#### **4.2.2 Percepção do Empreendedor Sobre o Processo de Incubação ITEF**

Foi notado que a percepção dos empreendedores sobre o processo de incubação desenvolvido pela ITEF atende as necessidades percebidas para a consolidação da empresa no mercado. Um dos empreendedores deu o seguinte depoimento quando questionado sobre o processo de incubação vivenciado:

O processo da ITEF foi além da minha expectativa. Por mais que esteja sentada com um mestre ou doutor na minha frente ele está de fato tentando entender o meu problema e o que é preciso levar de inovação pra dentro da empresa. É 1000 vezes melhor do que a gente pensou. Foi o ponto fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Se não fosse a incubadora da Feevale, talvez já teríamos fechado as portas. Desde da estrutura que é super importante até o conhecimento que é fundamental para o desenvolvimento do negócio (EMPREENDEDOR 1).

Nesse mesmo sentido foi obtido o seguinte relato:

“[...] A qualidade do serviço prestado é muito boa, tudo o que eu solicitar eu sou atendido. Sou atendido de imediato e com qualidade, atende as expectativas (EMPREENDEDOR 2)”.

Um dos empreendedores fez a relação entre a qualidade da estrutura e consultorias oferecidas:

Pensando na estrutura, o ambiente é bonito e impressiona. Não conheço nenhuma outra incubadora com essa estrutura. Os clientes chegam aqui e ficam de boca aberta, veem o contexto em geral. A questão da inteligência que a incubadora te agrega é fundamental. Tenho consultorias hoje com excelentes professores, o custo no mercado de algumas horas de consultoria é o que eu pago por mês de taxa de incubação. Eles te dão tudo, é só entrar e trabalhar (EMPREENDEDOR 1).

As percepções obtidas estão de acordo com a visão de Atrasas *et al.* (2003) que descrevem o processo de incubação como uma forma de criação e desenvolvimento de empresas. Através da formação do empreendedor em seus

aspectos técnicos e gerenciais, funcionando como um facilitador. Para Fiates (2005) para gerar empresas competitivas é importante a estruturação do processo de incubação seja consciente e com qualidade, esse é o ponto de partida para alcançar o sucesso dos empreendimentos que passam pelo processo de incubação.

Quando questionado quanto a preparação do empreendimento incubado um dos empreendedores fez o seguinte relato:

Desde do primeiro dia que você entra aqui o professor de finanças diz assim: pra ti conseguir ter solidez no teu negócio, tu precisa pensar a longo prazo, o que tu quer pra tua empresa no futuro? Bom, se eu tenho dois anos de incubação, tenho que pensar que além disso, eu preciso planejar em não estar incubado. Eles te ensinam a pescar e não te dão o peixe. É preciso entender o que eles estão te passando para ter um desenvolvimento além do óbvio (EMPREENDEDOR 1).

É percebido que a incubadora pode adequar o processo de incubação de acordo com as necessidades identificadas pelo empreendedor, percepção apontada pelo seguinte entrevistado:

Identifiquei que a minha empresa poderia se perder com um crescimento descontrolado, então me deram a possibilidade de pegar a empresa Jr. de consultoria da Feevale para qualquer questão que a gente tivesse dificuldade. Foi o que eu fiz, então estamos trabalhando bastante (EMPREENDEDOR 2).

Visão que está de acordo com o mencionado por Dornelas (2008), o qual define a incubadora como ambiente flexível e encorajador, com mecanismos de aceleração dos empreendimentos.

Quanto a percepção sobre o comprometimento da incubadora no sucesso dos negócios, alguns empreendedores deram os seguintes relatos:

O processo proposto pela ITEF atendeu as minhas expectativas, todos os serviços prestados pela incubadora tiveram muita qualidade, os trabalhos que são desenvolvidos são muito bons. Quando algo não saía como devia a incubadora sempre buscava a melhor solução, oferecendo outras opções de consultorias e direcionamentos. Todos os problemas eram sanados pela incubadora. A incubadora se emprenha em ajudar o empreendedor a resolver seus problemas, o atendimento feito pela Incubadora foi muito bom (EMPREENDEDOR 5).

Temos consultoria de marketing, finanças até antes de estarmos dentro do prédio. O processo superou muito as expectativas no sentido geral. A gente percebe que a incubadora sempre está tentando melhorar, tentando se enquadrar em novidades na área, enfim, a gente percebe isso. Eles são muito

abertos para conversar, para tudo. No nosso caso superou as expectativas (EMPREENDEDOR 3).

“[...] A gente percebe que eles tem muito interesse em que dê certo, eles nos dão todas as ferramentas possíveis, eles estão preocupados com o nosso negócio (EMPREENDEDOR 3)”.

Um dos empreendedores fez relação direta com o desenvolvimento da empresa:

O processo foi de qualidade, foi muito bem para o meu negócio. Minhas necessidades sempre foram atendidas de forma próxima. A incubadora agregou muito para o desenvolvimento da minha empresa. Geralmente quando uma pessoa abre uma empresa ela não tem conhecimento de todas as áreas de gestão, que envolve: financeiro, marketing, processos, enfim é muito mais que a realização de um produto ou prestar um serviço. O processo foi fundamental para ajudar nessa parte administrativa da empresa. Como gerir um negócio? Como planejar? Como avaliar o negócio constantemente? Essa percepção que passei a ter foi o ponto principal (EMPREENDEDOR 8).

Através da seguinte citação um dos empreendedores percebeu o processo de incubação como um diferencial estratégico:

Quando eu quero uma consultoria comercial, eu lido com um professor com um doutorado! Quando preciso de ajuda o atendimento é imediato. Isso é o “As” na manga de quem está em uma incubadora, você tem o atendimento na hora que você quer. Os profissionais são muito flexíveis e são extremamente bem qualificados, temos acesso a um suporte que provavelmente algumas empresas grandes não tem (EMPREENDEDOR 4).

Quando indagado sobre a relação entre o empreendedor e a incubadora um dos entrevistados apontou o seguinte:

O processo de incubação não faz nada sozinho, o empreendedor precisa ter a iniciativa. A empresa no último 10 meses quadriplicou o faturamento, quadriplicou o número de funcionários. Enfim, teve uma ascensão muito grande, dobraram o faturamento (EMPREENDEDOR 2).

Nesse mesmo sentido foi obtido o seguinte depoimento:

“[...] É uma troca, a incubadora te dá as opções e cabe ao empreendedor a buscar o recurso (EMPREENDEDOR 5)”.

Percepções que estão de acordo com o relatado por Aranha (2008), a incubadora deve portar-se como uma alavanca, o empreendedor é dono do negócio, deve dar a importância necessária e se responsabilizar pelo processo de incubação.

Um dos entrevistados fez o seguinte relato quanto ao ponto forte percebido no processo de incubação vivenciado:

Na minha visão os contatos que a incubadora te proporciona é um forte diferencial, o *network* foi uns dos pontos principais, os eventos que ocorrem na incubação, dentro da ITEF e Feevale fizeram a diferença no meu negócio (EMPREENDEDOR 5).

Outro empreendedor compartilha uma percepção semelhante:

“[...] A rede de relacionamentos que a incubadora te proporciona também foi um ponto importante, só por estar vivenciando o processo tu acaba convivendo em outras empresas e ampliando o teus contatos (EMPREENDEDOR 8)”.

Percepção que está de acordo com o mencionado por Birley e Muzyka (2001) que citam as redes de contatos como atrativos para os empreendedores, uma rede bem sucedida pode maximizar as oportunidades e minimizar obstáculos.

Quando questionado sobre a percepção do processo de incubação no resultado obtido pela empresa um dos empreendedores fez o seguinte relato:

O processo não foi o único fator de sucesso, mas também não foi dispensável. O sucesso do negócio não se deve somente ao o processo do incubação e sim a um conjunto de fatores no qual o processo de incubação foi fundamental (EMPREENDEDOR 2).

Entretanto um dos empreendedores fez a seguinte citação:

O processo de incubação atendeu plenamente as expectativas, essa experiência nos ajudou, nos qualificou. A empresa quando ela nasce passa por muitas turbulências, quando o negócio é novo há uma dificuldade muito grande. A incubadora da Feevale atendeu e superou as minhas expectativas, foi um processo de muita qualidade, onde a incubadora está comprometida em auxiliar a resolução dos problemas do empreendedor. Isso se aplica em todas as etapas, na pré-incubação e na incubação em si (EMPREENDEDOR 7).

Seguindo a mesma diretriz um dos empreendedores apontou o seguinte:

A estrutura física e aport. oferecidos foram fundamentais para o desenvolvimento da empresa e ainda precisamos muito da incubadora, não a vejo com maturidade suficiente para deixar o processo. Ela é fundamental para desenvolvimento da empresa (EMPREENDEDOR 4).

Outro empreendedor fez a seguinte contribuição:

A incubadora sempre se mostrou muito solicita em resolver os problemas, a qualidade do serviço prestado foi incrível, superou as expectativas. Através da Feevale consegui as diretrizes corretas para o desenvolvimento do meu negócio (EMPREENDEDOR 6).

A estruturação e qualidade do processo de incubação é fundamental para o desenvolvimento dos empreendimentos, essa estrutura deve atender as necessidades do empreendedor. A qualidade nos serviços prestados é fundamental para o desenvolvimento dos negócios e para a incubadora alcançar uma alta taxa de sobrevivência das empresas graduadas (FIATES, 2005).

Através dos opiniões obtidas nas entrevistas é possível afirmar que a percepção dos empreendedores é favorável. O processo de incubação disponibilizado pela ITEF atende as expectativas, os entrevistados identificam qualidade e comprometimento da instituição com o sucesso dos negócios. Biagio (2006a) percebe as incubadoras como um ambiente de qualificação e proteção de empreendimentos. Essa percepção está de acordo com o processo apresentado pela ITEF.

#### **4.2.3 Percepção Sobre a Evolução do Desempenho dos Empreendimentos Graduados**

Através dos retornos obtidos é possível afirmar que as percepções dos empreendedores são favoráveis à evolução dos empreendimentos graduados. Quando questionado sobre a evolução do empreendimento um dos empreendedores deu o seguinte relato:

A minha empresa não teria alcançado a mesma posição que tem hoje, antes de entrar na incubadora eu já tinha a minha empresa, não formalmente eu era *freelancer* na minha área isso é muito comum e não tinha o mesmo desempenho. A partir do momento que eu entrei na incubadora eu comecei a visualizar o meu negócio como um empresa de verdade e não mais como um profissional liberal (EMPREENDEDOR 5).

Outro empreendedor deu a seguinte contribuição:

Eu não teria alcançado o mesmo desempenho sem o processo de incubação. Apesar de já ter um bom tempo de conhecimento. A incubadora me ofereceu um sistema de gestão financeira, recursos humanos e todos os outros necessários. Antes do processo de incubação isso não era bem compreendido. Através do processo foi possível aplicar junto à incubadora e passar a ter a percepção da forma de como administrar uma empresa. Sem esse suporte a empresa não estaria no nível que está hoje, a incubação fez uma ótima preparação para a graduação da minha empresa (EMPREENDEDOR 6).

Um dos entrevistados reforça o desenvolvimento obtido através da seguinte citação:

“[...] Eu só comecei a ter sucesso após ter iniciado na incubadora. Se não fosse o processo de incubação não seria a mesma coisa, eu demoraria a enxergar o que eu enxergo hoje (EMPREENDEDOR 5)”.

No mesmo sentido um dos empreendedores deu o seguinte depoimento:

Com o processo de incubação você tem a visão que é preciso aplicar uma sequência coordenada para a gestão da empresa. O que comprehende recursos humanos, a parte financeira, marketing e todas essas coisas. De forma direta a incubadora foi fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa (EMPREENDEDOR 6).

Essas percepções estão de acordo com a visão de Gasparindo e Risola (2008). Segundo os autores as incubadoras colocam no mercado empresas de forma segura, podendo assim ampliar o seu desenvolvimento.

Para Morais (1997) as incubadoras tem como objetivo desenvolver habilidades gerenciais em empreendedores, tendo impacto direto da aceleração do desenvolvimento do empreendimento. Esta visão está de acordo com algumas percepções mencionadas pelos empreendedores que vivenciaram o processo de incubação da ITEF.

Quando questionado sobre a relação do desenvolvimento do negócio e incubadora, um dos empreendedores apontou o seguinte:

A incubadora proporciona que tu amplie e tenha o perfil de empreendedor mesmo, faz com que tu enxergue como funciona o negócio, de que forma atuar, de que forma fazer. Tipo de coisas que eu jamais visualizaria se não estivesse dentro de uma incubadora (EMPREENDEDOR 5).

Outro empreendedor fez o seguinte relato:

Se não fosse o processo de incubação não teríamos a evolução de negócio que temos hoje, 100% sim! Nós temos plena ciência que sem esse auxílio da incubadora, sem esse aparato que a incubadora fornece não conseguiríamos estar no patamar que nós estamos hoje e nem estariámos pensando em aumentar essa consolidação do mercado. A incubadora foi fundamental, as ações propostas pela incubadora se complementam, é conjunto de coisas desde respaldo da marca Feevale e a infraestrutura que nos faz ter esse desempenho (EMPREENDEDOR 7).

Compartilhando uma percepção semelhante um dos empreendedores deu o seguinte depoimento:

O processo de incubação foi super importante para o desenvolvimento da minha empresa, ajudou a gente estar onde estamos hoje. O processo fez economizar tempo, talvez hoje, não tivéssemos alcançado a mesma posição sem o processo de incubação. Estar na Feevale ajudou a acelerar o processo de desenvolvimento da empresa. Em vez de ter que aprender as coisas na marra, na prática, muita coisa foi nos passado logo de início que ajudou a preparar o nosso terreno (EMPREENDEDOR 8).

As percepções dos empreendedores sobre a evolução dos empreendimentos se mostram positivas em relação ao processo desenvolvido dentro da incubadora. Percebem que as empresas não estariam no nível que estão hoje se não fosse o processo vivenciado na ITEF.

O fundamento de uma incubadora é acelerar o desenvolvimento de empresas auto sustentáveis (PATWARDHAN, 2006). Desta forma as incubadoras são parte fundamental na formação de empresas, direcionam o processo de empreender e proporcionam o suporte para o continuo desenvolvimento da empresa (LICHENSTEIN; LYONS, 1996 apud DORNELAS, 2002). Aranha (2008) menciona a incubadora como um mecanismo eficiente para a criação de empresas e transformação do conhecimento. A visão dos autores mencionados se efetivam nas percepções dos entrevistados, empreendedores de empresas graduadas pela ITEF.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre como a Incubadora Tecnológica Feevale contribui para o desenvolvimento dos empreendimentos permitiu visualizar diversos aspectos abordados no referencial teórico apresentado neste estudo.

De forma geral o referencial teórico deste trabalho procurou abranger estudos que pudessem fundamentar o processo de incubação e relevância do tema empreendedorismo para o desenvolvimento econômico. A partir do levantamento teórico foi possível relacionar, compreender e responder aos objetivos propostos.

Levando em consideração a relação do tema empreendedorismo se buscou práticas de apoio a área. Surge o interesse em compreender como o processo de incubação influencia o desempenho das empresas, desta forma, formulou-se a questão de pesquisa que norteou esse trabalho.

É possível concluir que a ITEF exerce um enorme papel no desenvolvimento dos empreendimentos, oferecendo um espaço físico adequado e conhecimento aos empreendedores. Amplia a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos, atuando de forma próxima, porém sem intervir diretamente no negócio. A incubadora contribui para o desenvolvimento através da disponibilização de ferramentas para que os empreendedores construam sua ideia e concluam o desenvolvimento do negócio.

Tendo como princípio a teoria estudada, o entrevistador percebeu a necessidade de abordar assuntos que envolvessem o processo de empreender e incubação de empresas. Os objetivos foram desenvolvidos a partir desses assuntos, sendo: descrever o processo de incubação da ITEF; identificar a motivação do empreendedor a buscar o processo de incubação da ITEF; averiguar a percepção dos empreendedores sobre o processo de incubação proposto pela ITEF; examinar a percepção dos empreendedores sobre o evolução do desempenho dos empreendimentos graduados pela ITEF.

O primeiro objetivo específico de pesquisa foi descrever o processo de incubação da ITEF. Através de documentos fornecidos pela incubadora foi possível identificar o formato do processo de incubação. O processo apoia empreendimentos de diversas áreas, porém considera prioritário projetos de produtos ou serviços inovadores, através de sua práticas tem a intenção de contribuir para o desenvolvimento regional e fortalecimento dos processos de gestão e inovação empresarial.

Através da análise foi possível observar que os empreendimentos apoiados passam primeiramente por um processo de seleção formal, após serem selecionados são encaminhados para as etapas de pré-incubação, incubação e graduação. A ITEF ainda oferece a incubação externa, onde a empresa já constituída, implanta o plano de negócios e utiliza todos os serviços em comum oferecidos pela Incubadora.

O segundo objetivo específico foi identificar a motivação do empreendedor a buscar o processo de incubação da ITEF, cada empresa demonstrou motivos particulares para a busca do processo de incubação. Neste sentido foi possível identificar que o motivo principal é o desejo em obter ou ampliar os conhecimentos necessários para a criação da empresa. Alguns dos empreendedores se percebem frágeis perante ao mercado, então buscam o apoio e a credibilidade que a universidade pode trazer. A relação custo benefício também foi apontado por alguns empreendedores, é visto de certa forma como diferencial estratégico perante aos concorrentes, as empresas incubadas contam com um suporte imediato para o seu desenvolvimento.

O terceiro objetivo específico foi averiguar a percepção dos empreendedores sobre o processo de incubação proposto pela ITEF. Os entrevistados relatam que o processo de incubação proposto atende todos os pontos que pensam ser necessários para o desenvolvimento saudável da empresa. As etapas de incubação atendem ou superam as expectativas. Percebem que a incubadora está comprometida com o desenvolvimento do negócio, em sua maioria relacionam diretamente o processo de incubação com o desempenho alcançado.

No grupo de empreendedores abordados neste estudo nota-se um perfil técnico, apenas um dos entrevistados tinha formação acadêmica em administração. Todos os outros vieram de áreas diversas, desta forma, a ausência de conhecimento na área de gestão foi recorrente nos relatos dos empreendedores entrevistados. É possível perceber que a incubação impacta de maneira positiva no acesso de conhecimentos na área de gestão, suprindo as necessidades de habilidades administrativas em empreenderes.

Em alguns casos também é possível identificar a validade gerada em função da ligação com a instituição, os empreendedores se sentem mais confiantes para competir no mercado.

A relação custo benefício foi vista como um ponto favorável para o processo, se demonstra importante para diminuir os riscos do negócio. Os custos fixos podem

representar uma preocupação em função das incertezas do negócio. Devido ao incubado disponibilizar de espaço em conjunto com outros serviços faz com que o empreendedor foque os esforços no desenvolvimento do empreendimento.

Através das respostadas obtidas nas entrevistas é possível afirmar que processo de incubação disponibilizado pela ITEF dispõe da qualidade esperada, atendendo ou superando as expectativas da maioria dos entrevistados. Os empreendedores identificam o comprometimento da instituição com o sucesso dos negócios, pode inclusive, adequar o processo de acordo com as necessidades identificadas pelo empreendedor.

O quarto e último objetivo específico foi examinar a percepção dos empreendedores sobre o evolução do desempenho dos empreendimentos graduados pela ITEF. É possível afirmar que a percepção dos entrevistados são favoráveis a evolução dos empreendimentos graduados, ou seja, na visão dos empreendedores, as empresas não teriam alcançando o mesmo resultado sem o processo de incubação. Relacionam o processo de incubação com a visão geral da empresa, a ITEF proporcionou o conhecimento para o crescimento continuo das organizações graduadas.

As percepções revelam que as empresas graduadas não estariam no patamar de hoje caso não tivessem passado pelo processo de incubação. É possível concluir que a ITEF cumpre o objetivo de acelerar o desenvolvimento de empresas auto sustáveis. Sendo parte fundamental na formação dos negócios, direciona o processo de empreender e o suporte oferecido favorece o desenvolvimento continuo da empresa.

Como limitações para o estudo foram identificados dois pontos: encontrar uma instituição que aceitasse receber um aluno de outra faculdade para desenvolver o trabalho. O acadêmico entrou em contato com diversas incubadoras da região metropolitana de Porto Alegre/RS, porem a única que retornou o contato e possibilitou a realização da pesquisa foi a ITEF; a outra limitação foi a busca de referências bibliográficas para embasar a pesquisa. A disponibilidade de publicações específicas sobre incubadoras de empresas é restrita e exigiu uma ampla pesquisa para conseguir suprir as necessidades dos objetivos e fundamentos.

A partir das percepções obtidas é possível apresentar algumas sugestões para estudos futuros:

- a) replicar a pesquisa em outras incubadoras de empresas, visando verificar se a visão e expectativas dos empreendedores são semelhantes nas diversas regiões do país;
- b) comparar aspectos de empresas nascidas dentro e fora do mecanismo de incubação de empresas;
- c) verificar se as empresas graduadas estão tendo o retorno planejado pela incubadora.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2003.

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor Corporativo:** a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições Sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil.** Brasília: ANPROTEC, 2012. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 10 mar 2013.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Incubadoras. In PAROLIN, Sonia Regina Hierro; VOLPATO, Maria Cecilia (Org). **Faces do Empreendedorismo Inovador.** Curitiba; SENAI, 2008, p. 37-65.

ATRASAS, Ana L.; GOMES, Guarany C.; ELOI, Maria A.; CHOAIRY, Rosângela. **Incubação de Empresas Modelo Embrapa.** Brasília, Embrapa, 2003.

AYRES, K. V.; CAVALCANTI, G. A.; BRASILEIRO, M. C. E. Stress organizacional: o caso das empresas de base tecnológicas incubadas da região nordeste. In: LUCAS, E. C. (Org.). **Empreendedorismo:** competência para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 126-144.

BABIN, Joseph F. Hair, Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

BARAON, Robert A; SCOTT, Scott A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learinig, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silva; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia.** São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos estratégicas e dinâmicas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BESSI, Vânia Gisele *et al.* Cultura Organizacional e Inovação em Empresas Incubadas no Estado do Rio Grande do Sul. In: SCHREIBER, Dusan (Org). **Inovação e Desenvolvimento Organizacional Eletrônico.** Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012, p. 144-171.

BIAGIO, Luis Arnaldo. **Incubadoras de Empreendimentos Orientados Para o Desenvolvimento Local e Setorial:** planejamento e gestão. Brasília: ANPROTEC SEBRAE, 2006a.

\_\_\_\_\_. Marketing para Incubadoras de Empresas do Setor Tradicional. In: FARIA, Regina Fátima Figueiredo de (Org). **Marketing para Incubadoras:** o que de bom está acontecendo?. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2006b.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BOFF, Luiz Henrique; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **Os Novos Horizontes da Gestão:** aprendizagem organizacional e competências. São Paulo, Artmed, 2005.

BULGACOV, Sérgio (org). **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

CANDELORO, Rosana J; SANTOS, Vanice dos. **Trabalhos Acadêmicos:** Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

CERNE. **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** Brasília, ANPROTEC, 2011.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia:** um aprendizado constante. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier: SEBRAE, 2008.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

CRAVEIRO, Afrânio Aragão; CRAVERIO, Paulo Marcos Aragão; CRAVEIRO, Alexandre Cabral. Marketing de Produtos Inovadores. In: FARIA, Regina Fátima Figueiredo de (Org). **Marketing para Incubadoras**: o que de bom está acontecendo?. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Sextante, 2008.

\_\_\_\_\_. Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro-RJ: Editora Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUKER, Peter Ferdinand. Inovação e Espírito Empreendedor: **Prática e Princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Triple**: Universidade-Industria-Governo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FALCÃO, Marcelo Milano; Zouain, Debora Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FEEVALE. **Núcleo de Incubadoras da Feevale | NIF**. [Novo Hamburgo]: [s.n], [2013]. Disponível em: <<http://www.feevale.br/institucional/infraestrutura/estrutura-externa-aos-campus/nucleo-de-incubadoras>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

FIATES, José Eduardo Azevedo. (Org). **Incubação de Empresas**: ferramentas, métodos e técnicas para gestão de um programa de sucesso. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2005.

FILION, Jacques Louis; DOLABELA Fernando; **Boa ideia! E agora? Plano de negócio, o caminho seguro para cirar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Editora: Cultura, 2000.

FREIRE, Andy. **Paixão Por Empreender**: Como Colocar Suas Ideias na Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GASPARINDO, Leila. RISOLA, Sérgio Wigberto. Desafio de Comunicar a Inovação. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro; VOLPATO, Maria Cecilia (Org). **Faces do Empreendedorismo Inovador**. Curitiba: SENAI, 2008, p. 145-188.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2011**. Curitiba: IBPQ, 2011. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil 2012**. Curitiba: IBPQ, 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/2806/gem-brazil-2012-report>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Gonçalo; SALOMÃO, Inessa. **Planejamento e Gestão de Incubadoras de Tecnologias Sociais para o Desenvolvimento**: características e instrumentos. Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2006.

HAIR JR.; J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELENO, Guido. Ambiente Planejado e Protegido. In: **Revista Brasileira de Administração**. Brasília: RBA, n 71, jun./ago., 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAHORGUE, Maria Alice. **Pólos, Parques e Incubadoras: Instrumentos de Desenvolvimento do Século XXI**. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA , Beatriz. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da Criação de Novos Negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCT, Ministério da Ciência e Tecnologia (org). **Manual Para Implantação de Incubadoras de empresas**. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos**. [Brasília], [ca 2013] Disponível em:  
[<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>](http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html). Acesso em: 12 mar. 2013.

MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília. **Condomínio e Incubadoras de Empresas**: guia das Instituições de Apoio. Porto Alegre: SEBRAE, 1996.

MORAIS, Edinalva F.C. **Manual de Acompanhamento e Auto Avaliação de Incubadoras e Empresas Incubadas.** Brasília: ANPROTEC & CDT, 1997.

PATWARDHAN, Rahul. Marketing Institucional para Incubadoras de Empresas de Alto Crescimento: Uma Experiência da IndiaCO. In: FARIA, Regina Fátima Figueiredo de (Org). **Marketing para Incubadoras: o que de bom está acontecendo?** Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2006.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: Do Planejamento aos Textos, da Escola a Academia.** São Paulo: Rêspel, 2003.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **O Suporte das Incubadoras Brasileiras para Potencializar as Características Empreendedoras nas Empresas Incubas.** 2006. 12f. Artigo Científico - Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1207](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1207). Acesso em: 22 ago. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, Trabalhos de Conclusão e Dissertações e Estudos de Caso. 3ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Silvio Aparecido Dos. Os Parques Tecnológicos, Incubadoras e a Criação de Empresas de Alta Tecnologia. In: **SANTOS, Silvio Aparecido Dos (Org).** **Empreendedorismo de Base Tecnológica:** evolução e trajetória. Maringá: UNICORPE, 2005, p.21-35.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil:** julho 2013. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>>. Disponível: 18 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevida e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil:** 2003-2005. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Disponível: 12 mar. 2013.

SALIM, Cesar S.; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO Sandra. **Administração Empreendedora:** teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Editora: Elsevier, 2004.

SILVESTRE, Rodrigo Gomes Marques *et al.* Empreendedorismo Inovador: Perfil Atual do Empreendedorismo Brasileiro Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor*. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro; VOLPATO, Maria Cecilia (Org). **Fases do Empreendedorismo Inovador.** Curitiba; SENAI, 2008, p. 13-35.

TONHOLO, Josealdo; PIRES, Sheila Oliveira (orgs.). **Caminhos Para o Sucesso em Incubadoras e Parques Tecnológicos.** Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2005.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SIMIESTRUTURADA

Faculdade Porto Alegrense (FAPA)

Pontos a serem abordados:

**A) identificação do correspondente e caracterização da empresa:**

- 1) nome e endereço da empresa;
- 2) cargo e contato do entrevistado;
- 3) experiência de negócio;
- 4) nível de formação;
- 5) setor de atuação;
- 6) tipos de atividades desenvolvidas;

**B) aspectos ao processo de incubação:**

- 1) início e/ou desligamento do processo de incubação;
- 2) modo de conhecimento da Incubadora Tecnológica Feevale;
- 3) motivo de busca da Incubadora;
- 4) aspectos físicos de técnicos da incubadora;
- 5) disponibilidade de apoio oferecido pela incubadora.

**C) aspectos de contribuição do processo de incubação:**

- 1) agilidade da incubadora em questões relacionadas com a necessidade da empresa;
- 2) qualidade das ferramentas fornecidas pela incubadora;
- 3) influência da incubadora no posicionamento do produto/serviço;
- 4) influência da incubadora na localização da empresa;
- 5) influência da incubadora sobre conhecimento de mercado e concorrentes.

**D) aspectos quanto a evolução dos empreendimentos graduados:**

- 1) influência do processo de incubação para o desenvolvimento e consolidação da empresa;
- 2) ações relevantes para o desenvolvimento da empresa;
- 3) habilidades desenvolvidas pela empresa no processo de incubação e impacto nos resultados alcançados.