

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**INCUBADORA DE EMPRESAS EM INSTITUTOS FEDERAIS: UM ESTUDO DE  
CASO NO BRASIL E EM PORTUGAL**

**BUSINESS INCUBATOR IN FEDERAL INSTITUTES: A CASE STUDY IN BRAZIL  
AND PORTUGAL**

Jovani Patias, Claudio Edilberto Höfler, Leandro Dorneles dos Santos, Edio Polacinski, Marcelo Eder Lamb e Bruna Gabriela Warmbier

**RESUMO**

As incubadoras de empresas têm se caracterizado como propulsoras de mudanças, fornecem apoio para otimização, criação, desenvolvimento e consolidação de micro e pequenas empresas no mercado. Ao passo que para a inserção dos novos empreendimentos num mercado cada vez mais dinâmico e veloz, os benefícios oferecidos pelas incubadoras estimulam a transferência tecnológica e conhecimentos entre as instituições de ensino (ciência) e o mercado (prática), assim como o fortalecimento do empreendedorismo. Nesse sentido, este trabalho apresenta análise sobre a estrutura, viabilidade e benefícios que as incubadoras aportam para as empresa incubadas, bem como para o contexto de uma determinada região visando sua dinamicidade. Estudo este realizado junto às incubadoras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Santa Rosa (Brasil) e do Instituto Politécnico de Bragança – Campus Santa Apolônia (Portugal).

**Palavras-chave:** Incubadora de empresas, Instituto Federal Farroupilha, Instituto Politécnico de Bragança.

**ABSTRACT**

The business incubators have been characterized as drivers of change, provide support for optimization, creation, development and consolidation of micro and small companies in the market. Whereas for the inclusion of new projects in an increasingly dynamic and fast-moving market, the benefits offered by incubators stimulate technology transfer and knowledge between educational institutions (science) and the market (practice) as well as the strengthening of entrepreneurship . In this sense, this paper presents analysis of the structure, feasibility and benefits that aportam incubators to the incubated company as well as to the context of a given region to its dynamism. this study conducted among incubators of the Federal Institute of Education, Science and Technology Farroupilha - College Santa Rosa - Brazil, and Polytechnic Institute of Bragança - College Santa Apolonia – Portugal.

**Keywords:** Incubator companies, Federal Institute Farroupilha, Polytechnic Institute of Bragança.

## 1 OBJETIVO

O Século XX foi, indiscutivelmente, o século da inovação tecnológica, do aperfeiçoamento dos métodos de gestão e das mudanças político-econômicas mundiais. Ao longo dos anos o ambiente em que as empresas estão inseridas passou a ser cada vez mais competitivo, devido às profundas modificações políticas, econômicas e culturais que passa a sociedade moderna.

Fenômenos como a globalização dos mercados, a revolução científica e tecnológica e o desenvolvimento dos meios de comunicação fazem com que a competitividade entre as empresas, a busca pela excelência de produtos e processos, aumentem cada vez mais, tornando-se necessária a criação ou a renovação de produtos e processos visando à sustentabilidade no mercado.

Todavia, preocupando-se em minimizar o índice de fechamento das empresas, proporcionando sua sustentação e inovação no mercado, as primeiras incubadoras de empresas surgiram nos Estados Unidos e na Europa, e poucos anos após a partir de 1980 iniciaram sua estruturação mais fortemente aqui no Brasil, sendo que no início praticamente todas vinculadas as Universidades.

A partir disto, devido principalmente à política econômica implementada no Brasil nos últimos anos, percebe-se uma crescente demanda para a abertura de novas empresas, ao passo que muitas destas não conseguem manter-se no mercado competitivo exaurindo seu capital investido, comprometendo sobremaneira os investimentos até então aportados. Em certo aspecto, as pessoas se apresentam como empreendedoras, no que tange às novas ideias e a coragem de investir em novos negócios. Desta visão, a qual conduz para a implementação do negócio, surgem as dificuldades de gestão, inovação e sustentabilidade.

Entretanto, em decorrência desta nova estruturação, surge a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), entidade que representa os interesses das empresas, parques tecnológicos e empreendimentos inovadores no Brasil, prestando apoio na forma de capacitações, articulações através das políticas públicas, gerações e disseminação de conhecimentos.

Porém, dentre estes empreendimentos, encontram-se as Incubadoras de Empresas, as quais têm como objetivos a transferência tecnológica, o melhoramento de processos e a inovação, passando a ser parte integrante no aperfeiçoamento dos gestores para assegurar sustentabilidade no mercado competitivo. Sendo assim, as incubadoras de empresas...

[...] têm se constituído num fenômeno mundial de apoio à consolidação e à otimização do desenvolvimento de micro e pequenas empresas no mercado. Foram concebidas, segundo a literatura mundial, como ambientes de apoio ao empreendedor e aos empreendimentos, e de estímulo à criação de empresas inovadoras com elevado componente tecnológico de seus produtos, processos e serviços e pela utilização de modernos métodos de gestão (RIBEIRO; ANDRADE, 2008, p. 71).

Este modelo contribui, segundo o Manual para a Implantação de Incubadoras, para a solução de muitas dificuldades nas empresas, pela capacidade gerencial dos empresários e através da incorporação de tecnologia aos produtos e processos das empresas (BRASIL, 2000).

Ao passo que se apresentam dificuldades e desafios para a inserção dos novos empreendimentos num mercado cada vez mais dinâmico e veloz, os benefícios oferecidos pelas incubadoras através da transferência tecnológica e dos conhecimentos entre as instituições de ensino (ciência) e o mercado (prática), faz com que o empreendedorismo seja fomentado e fortalecido.

Desta forma, destaca-se que o objetivo deste trabalho é realizar estudo sobre a estrutura, viabilidade e benefícios que as incubadoras de empresas aportam para as empresas incubadas, bem como para o contexto de uma determinada região visando sua dinamicidade, através de um estudo de caso junto as incubadoras implantadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa – Brasil (IFFARROUPILHA), e do Instituto Politécnico de Bragança - Campus Santa Apolônia – Portugal (IPB).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema sobre incubadoras de empresas é pouco publicado pelas literaturas científicas, portanto, os assuntos são concisos e objetivos. Para tanto, abordar-se-á na sequência o histórico quanto a incubadoras de empresas, conceitos, modelos de incubadoras apresentadas pela teoria, bem como sobre o empreendedorismo e sua necessidade de articulação entre a incubadora e a academia, conforme segue.

### 2.1 HISTÓRICO

O modelo organizacional das incubadoras de empresas vem se expandindo rapidamente nas últimas décadas e seu sucesso está intimamente ligado à colaboração dessas estruturas organizacionais ao fomento da inovação e o fortalecimento da competitividade em micro e pequenos empreendimentos (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2005).

Com a criação dos polos e parques tecnológicos, mecanismos mundialmente utilizados para induzir a criação de empresas inovadoras (assim como os distritos industriais, escolas de empreendedorismo, centros de inovação), o surgimento do conceito de incubadoras de empresas (principalmente de base tecnológica) foi natural, visto que, para abrigar as iniciativas empreendedoras, surgiu a necessidade da constituição de espaços que proporcionassem desenvolvimento de negócios inovadores acelerando sua consolidação (DORNELAS, 2000).

Entretanto, segundo Brasil (2000), tais “mecanismos”, cada qual com suas particularidades, atendem os diferentes processos de criação de empresas, tais como: geração da ideia, as etapas da pesquisa, desenvolvimento de protótipo, transformação da ideia em processo, produto ou serviço e, a produção em escala. Isso mostra que as incubadoras de empresas são destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios (DORNELAS, 2000).

Assim, o movimento de incubadoras de empresas teve seu início na década de 50, nos Estados Unidos e no Brasil, na década de 80, sendo que a literatura indica que o movimento brasileiro de incubadoras reflete uma nova direção de ciência, tecnologia e política industrial na América Latina (GERMANO et al., 2013).

Todavia, a atividade de incubação de empresas tem sido uma prática tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, aproveitando o auxílio financeiro de organizações mundiais como a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) e o Banco Mundial (FATEC, [2015?]).

Porém, a partir de 2011, “as incubadoras vêm tomando novas formas. Novos experimentos como incubadoras virtuais de empresas estão levando recursos de grandes centros de atividades como o Vale do Silício para lugares remotos ao redor do mundo” (FATEC, [2015?]).

Salienta-se que uma incubadora virtual “funciona simultaneamente como uma incubadora tradicional criando e apoiando as empresas *start-ups* (...) que auxilia empresas em setores com maior valor adicionado já existente a crescer e a prosperar” (INCUBADORA VIRTUAL, 2011), apresentando-se, desta forma, como mais um meio de expansão de incubadoras de empresas.

## 2.2 CONCEITO E MODALIDADES

Os modelos cíclicos que provocam as mudanças necessitam envolver interação dinâmica entre as pessoas, tecnologia e dos processos voltados às novas situações que surgem, visando preparar as organizações para fazer frente às oscilações que o mercado estabelece, tornando-as mais sustentáveis.

Nesse entendimento, uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a formação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, sejam elas industriais, de serviços, de base tecnológica ou manufaturas leves, por meio da formação dos empreendedores (nos aspectos técnicos e gerenciais), bem como no fornecimento de insumos para o desenvolvimento dos produtos (BRASIL, 2000). Tal mecanismo deve dispor de alguns serviços às empresas incubadas, como espaço físico (para implantar a estrutura e para desenvolver o Plano de Negócios), assessoria e treinamento de acordo com as necessidades das empresas e das características das empresas.

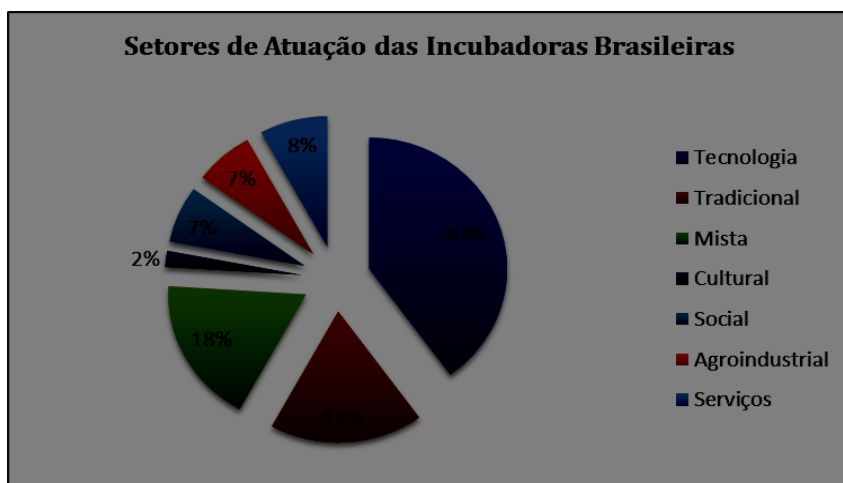
Para complementação, também se compreende como “ambientes de apoio ao empreendedor e aos empreendimentos, e de estímulo à criação de empresas inovadoras com elevado componente tecnológico de seus produtos, processos e serviços e pela utilização de modernos métodos de gestão” (RIBEIRO; ANDRADE, 2008, p. 71).

Todavia, consoante a Brasil (2000), as incubadoras de empresas podem ser de três tipos, dependendo das características de empresas e da instituição. Incubadoras de base tecnológica abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e a tecnologia apresenta alto valor agregado, sendo que incubadoras de empresas dos setores tradicionais abrigam empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, que já detém tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços através de um incremento no nível tecnológico. Todavia, as incubadoras de empresas mistas abrigam empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

Porém, inicialmente no país, as incubadoras de empresas focavam-se em setores intensivos em conhecimento científico-tecnológico, como informática, automação e biotecnologia, no intuito de levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas, mas atualmente, além do objetivo expresso, as empresas visam contribuir para o desenvolvimento local, (ANPROTEC, 2012).

Nesse sentido, os setores de atuação das incubadoras são agrupados em oito, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Setores de atuação das incubadoras brasileiras



Fonte: adaptado de ANPROTEC, 2012.

Verifica-se no Gráfico 1, que o setor de tecnologia abrange a maior fatia do foco de atuação das incubadoras no país com 40%; seguido das de base tradicional com 18%; e as mistas que englobam as de tecnologia e tradicionais somando 18%; acompanhadas das demais com menor expressão. Vale ressaltar que, segundo ANPROTEC (2012), entre as incubadoras em operação, até a data da pesquisa, 67% das mesmas possuem perfil tecnológico. A pesquisa aponta também que as universidades e centros de pesquisa são os locais de maior frequência para a implantação de incubadoras, seguida por parques tecnológicos; ainda, 58% das incubadas focam no desenvolvimento de novos produtos ou processos oriundos de pesquisa científica; As incubadoras tecnológicas estão focadas em setores intensivos em conhecimentos científico-tecnológicos e 52% das incubadoras atuam no setor econômico de Serviços, seguido pela Indústria (43%) e pela Agricultura e Agroindústria (5%).

### 2.2.1 Empreendedorismo

Conforme já expresso, as incubadoras são iniciativas que surgem com a missão, preferencialmente, de alavancar o empreendedorismo e a inovação, assim como de fomentar o crescimento local/regional, a transferência de tecnologia entre universidades e o mercado, culminando com a criação de postos de trabalho.

Sendo assim, faz-se interessante analisar o papel das incubadoras de empresas percebidas como agentes do desenvolvimento econômico e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas (DORNELAS, 2000). Vistas como ambiente propício para qualificar o empreendedorismo, não obstante, o empreendedorismo é a concepção norteadora a ser potencializada na incubadora (DOMINGUES, 2010).

No entanto, destaca-se que o movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores estão sempre presentes, e como o movimento de empreendedorismo tem crescido rapidamente no Brasil nos últimos anos, é natural que sistemas de suporte aos empreendedores, como é caso das incubadoras de empresas, também sigam essa tendência de crescimento (DORNELAS, 2002).

### 2.3 A ARTICULAÇÃO DAS INCUBADORAS E A ÁREA ACADÊMICA

Embora estando as incubadoras ligadas, como não poderia deixar de ser, ao setor produtivo, no Brasil existem muitas experiências onde estas incubadoras nascem e se desenvolvem em estreita vinculação com instituições de ensino. Esta articulação está amparada no fato de que, ambos, incubadora e instituições de ensino, podem colher benefícios, sendo que para Dornelas (2002), assim como a incubadora torna-se um meio de transferência de tecnologia

entre a instituição de ensino e o mercado, a instituição de ensino contribui gerando a inovação e ofertando empreendedores a incubadora.

Não obstante, para Drucker (1996), a articulação entre a incubadora e as instituições de ensino podem se tornar um fator fundamental para o desenvolvimento social ao fomentar o aprendizado e incentivar a criatividade, criando uma sociedade mais apta a enfrentar os desafios necessitando reinventar-se a todo instante, aprendendo a aprender constantemente.

No entanto, é preciso considerar que uma incubadora instalada em uma instituição de ensino pode atuar como um módulo independente, não se comunicando com ela. Porém, esta forma traz poucos impactos e benefícios, deixando de haver trocas significativas de tecnologia e conhecimentos. No entanto, quando há essa interação, concretizam-se ganhos significativos para ambos, tanto no que diz respeito ao funcionamento das empresas incubadas como para o desenvolvimento dos alunos e da instituição de ensino.

Assim, para que a articulação incubadora/instituição de ensino renda ganhos para ambos é preciso que o estímulo ao empreendedorismo seja prática acadêmica e que o pensamento empreendedor esteja disseminado na instituição. A instituição de ensino deve assumir o compromisso de fomentar o empreendedorismo apresentando este como forma do desenvolvimento do aluno e futuro profissional.

Ainda, ressalta-se que para o sucesso de uma incubadora no espaço de uma instituição de ensino, é necessário um estudo que avalie o modelo de incubação que melhor se adapta às condições e necessidades. Em conseguindo aliar o desenvolvimento do pensamento empreendedor trabalhado numa instituição de ensino com os objetivos das empresas incubadas, e incentivando a trocas entre os envolvidos, com metas e objetivos bem claros para ambas as partes, certamente o impacto social de uma incubadora pode ser extremamente relevante.

Por fim, destaca-se que as incubadoras são um importante instrumento de apoio no auxiliar para solucionar e oportunizar a solução de problemas regionais e da economia em geral permitindo o surgimento de novas empresas com uma garantia de permanência no mercado, bem como o auxílio na reestruturação da matriz produtiva, a partir da introdução de elementos inovadores e orientados à tecnologia.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia de uma pesquisa pode ser mais bem entendida se classificada segundo alguns critérios já consolidados no meio acadêmico, conforme trata Gil (2010, p. 25) quando explica que “quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução”. Desta forma, os itens a seguir procuram esclarecer o sistema de classificação adotado para a presente pesquisa.

#### **3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS**

Uma pesquisa pode ser encaminhada de diferentes modos, dependendo de seu objetivo geral, sendo que esta pode ser descrita como pesquisa exploratória, descritiva, ou explicativa (GIL, 2010). Assim, uma pesquisa exploratória busca tornar o assunto alvo do trabalho mais afeito e, conseqüentemente, mais conhecido, ou seja, “objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 28).

Neste caso, a pesquisa se caracterizou como exploratória, no sentido em que investigou o contexto das incubadoras de empresas do IFFARROUPILHA e do IPB, procurando tornar conhecidas as experiências nos institutos citados, em relação a incubadoras de empresas.

#### **3.2 QUANTO AO MÉTODO**

Destaca-se que esta pesquisa configurou-se como qualitativa por não avaliar valores nem estatísticas referentes às incubadoras de empresas do IFFARROUPILHA e do IPB, sendo que de acordo com Moresi (2003, p. 71), “talvez a melhor maneira de entender o que significa pesquisa qualitativa é determinar o que ela não é”, completando com o que explica Glazier (1992) apud Moresi (2003, p. 71), quando escreve que “ela não é um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a coleta de dados”.

Ainda, destaca-se que o aspecto qualitativo caracteriza-se na medida em que inclui um conjunto de técnicas interpretativas, através das informações coletadas pelas pesquisas, na busca de decodificar, traduzir ou aprender o significado de certos fenômenos, os quais são analisados nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

### 3.3 QUANTO AO DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2010, p. 29), explica que “os ambientes em que ocorre a pesquisa são muito diversificados”, explicando ainda que também os delineamentos ou técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados são diversos, excluindo a hipótese de que um só sistema de classificação atenda a todas as necessidades de todas as pesquisas (GIL, 2010).

Sendo assim, Gil (2010, p. 29) descreve quais os delineamentos possíveis para realização de uma pesquisa:

1. pesquisa bibliográfica;
2. pesquisa documental;
3. pesquisa experimental;
4. ensaio clínico;
5. estudo caso-controle;
6. estudo de coorte;
7. levantamento de campo (survey);
8. estudo de caso;
9. pesquisa etnográfica;
10. pesquisa fenomenológica;
11. teoria fundamentada nos dados (grounded theory);
12. pesquisa-ação;
13. e pesquisa participante.

A partir do exposto, entende-se que a pesquisa apresentada caracterizou-se como estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 24) “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”, pois abordaram-se informações a respeito de incubadoras de empresas localizadas em diferentes países, no que tange a suas características, estruturas e funcionamento.

Ainda, este estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois “a leitura é uma das maneiras mais utilizadas para se conhecer a realidade” (MARTINS, 2000, p. 11), constando assim neste trabalho, descobertas resultantes de obras, pesquisas publicadas em formato de tese, dissertações, e outros materiais disponíveis, que versassem sobre o tema consultado.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Para Malhotra (2012, p. 80), os dados primários são “originados pelo investigador com a finalidade de abordar o problema que está sendo considerado”. Por isso, os mesmos foram obtidos através de pesquisa nos sítios eletrônico das instituições em estudo. Já os dados secundários, coletados para reforçar os objetivos do problema da pesquisa foram obtidos junto aos sítios eletrônicos da Capes, Scielo e outros *Journals* nacionais e internacionais, bem como de matérias desenvolvidas sobre o tema em estudo.

Também foram realizadas entrevistas, com roteiro aberto e semiestruturadas, aplicadas junto aos responsáveis pelas incubadoras, sendo que a entrevista, segundo Gil (2008), é entendida como a técnica que envolve duas pessoas (o investigador e o investigado) numa

situação face a face, e em que, uma delas formula questões e a outra responde, com objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. Ainda, esta pode assumir diversas formas, bem como apresenta considerável flexibilidade de desenvolvimento e aplicabilidade (GIL, 2008), apresentando-se como a forma mais apropriada de coleta de dados para a presente pesquisa. Ressalta-se que as entrevistas no IPB foram realizadas em janeiro de 2014, e no IFFARROUPILHA em janeiro de 2015.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir deste item, são apresentados os resultados e suas análises, a fim de que o leitor possa obter o melhor entendimento possível da pesquisa executada, no que tange as características existentes no IFFARROUPILHA e no IPB.

### 4.1 SERVIÇOS

A região, ao longo da sua história, protagonizou soluções importantes para os seus próprios desafios. Estas soluções, ora mais solidárias e cooperativas, ora pré-concebidas em programas estatais. As soluções, comunitariamente produzidas, estão presentes, de forma significativa, nos dias atuais nas áreas da saúde, da educação, cooperativas, empresas, entre outras. Estes processos assumiram importância e velocidades diferenciadas em cada época, enquanto atividades promotoras do crescimento e/ou do desenvolvimento, (DALLABRIDA; BÜTTENBENDER, 2006).

No entanto, esses ambientes, com estruturas complexas, passaram a necessitar uma gestão eficiente e pronta a responder as demandas dos empreendedores e de seus empreendimentos, o que exige uma equipe qualificada e comprometida com os objetivos traçados para a incubadora, (RIBEIRO; ANDRADE, 2008).

Inclusive, devido a características da região Fronteira Noroeste, a incubadora de empresas deverá ter característica mista, permitindo o apoio para os mais diversos tipos de empresas, como: tecnológicas, empresariais, agroindustriais, moveleiras, metalmeccânica, entre outras.

Portanto, ambas as instituições buscam possibilitar dois tipos de serviços substanciais as empresas incubadas através do apoio às atividades de negócios da empresa incubada, como: atividades de *marketing*; gestão financeira; apoio e serviços legais em geral; gestão de propriedade intelectual; apoio ao acesso a empréstimos, financiamentos, fundos, programas de fomento; desenvolvimento da equipe de gestão; *couching* e supervisão; articulações com parceiros estratégicos e investidores; programas de afiliação; avaliação de novos produtos; sistemas de informação em gestão; assistência às práticas de produção; apoio ao *design* de produtos; apoio às atividades de redes (*networking*); comercialização de tecnologias; estabelecimento de ligações com universidades e institutos de pesquisa; apoio às questões relacionadas com regulação; apoio às atividades de comércio internacional; apoio junto a órgãos representativos federais, estaduais e regionais; programas de treinamento em negócios, entre outros.

Contudo, baseando-se nas empresas incubadas, faz-se necessário uma estrutura física para alocar as mesmas, com espaços flexíveis e compatíveis com o novo negócio, contendo: salas para reuniões, sistemas de comunicação (telefonia, internet), e ambientes para serviços administrativos que deverão ser compartilhados, bem como serviços de manutenção e limpeza. Os demais serviços necessários (de acordo com a particularidade de cada incubado), bem como o assessoramento das empresas incubadas deverão ser coordenados pela gestão da incubadora. As etapas de pré-incubação são realizadas junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT, permitindo uma proximidade com os professores orientadores e com os laboratórios de pesquisa, sendo esta fase do negócio considerada como os pilares mais importantes do processo.



A fase de incubação está prevista para ocorrer nas dependências do IFFARROUPILHA (de acordo com regulamento) ou em espaço próprio da futura empresa, sendo que a incubadora de empresas do IPB possui espaço físico junto a Escola Superior de Tecnologia e Gestão – ESTiG, o que consiste em pequenas salas, onde as empresas são autorizadas a se instalarem.

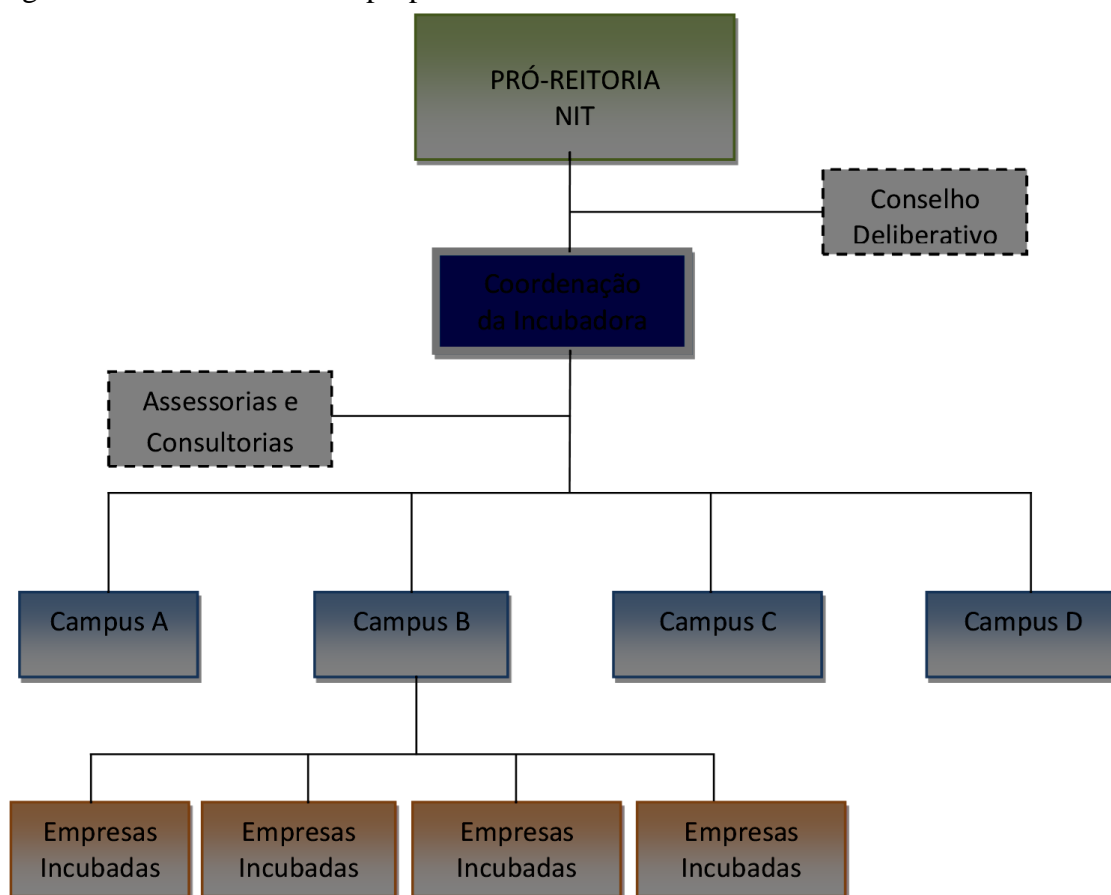
## 4.2 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste ponto do artigo, é descrita a estrutura legal e organizacional da incubadora do IFFARROUPILHA, bem como as fases da incubação, destacando ainda, os empreendedores elegíveis para ocupar tal espaço, conforme segue.

### 4.2.1 A estrutura legal e organizacional da incubadora

A estrutura organizacional simples é característica das incubadoras de pequeno porte. Pelo fato de ser uma iniciativa do IFFARROUPILHA e não possuir sócios externos, a incubadora deverá ser criada por uma resolução da PRPPGI e funcionará a partir de sua coordenação, tendo os Campus como projetos estruturantes, sendo, portanto, entes juridicamente vinculados ao Instituto, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo estrutural proposto



Fonte: os autores, 2014.

A incubadora deverá manter um conselho deliberativo, um coordenador vinculado ao núcleo de inovação tecnológica, cujas funções são definidas em regulamento, bem como a existência de um grupo de consultores que auxiliarão na formação dos empreendedores. Esses

consultores poderão ser internos (professores) ou externos, contratados principalmente a partir de parcerias com entidades fomentadoras do empreendedorismo.

Entretanto, o projeto de Incubadora de Empresas no IPB, nessa linha, iniciou em 2008, por iniciativa da instituição, com o intuito de possibilitar aos acadêmicos a condições de empreender, criando novos negócios. Com isso, a incubadora então se estrutura a partir de seus responsáveis e membros do Gabinete de Empreendedorismo, setor responsável pela gestão da Incubadora, bem como ordenador da assessoria/consultoria junto às empresas incubadas.

É importante ressaltar que ambas incubadoras se caracterizaram como *Base Mista*, por receberem empreendimentos cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado, bem como, poderá abrigar empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico. Todas as empresas, no entanto, devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

Ainda, ambas apoiam empreendimentos *spin-off*<sup>1</sup> de diferentes áreas, como: informática, engenharias, alimentos, administração, agronegócios, e de inovação tecnológica.

#### 4.2.2 As fases da incubação e os empreendedores elegíveis

As atividades de uma incubadora são basicamente realizadas em três etapas: a pré-incubação, a incubação e a pós-incubação.

A pré-incubação é voltada para empreendedores que possuem uma ideia de produto ou serviço inovador, mas precisam de suporte e orientação para transformá-la em um negócio. Durante seis meses, prorrogáveis por mais seis meses, poderá ser oferecido um espaço físico e o apoio para o desenvolvimento da tecnologia e/ou protótipo, a definição do Plano de Negócios e a formalização do empreendimento. A pré-incubação estará voltada principalmente a alunos ou professores da universidade, sem, no entanto, excluir empreendedores da comunidade.

Assim, uma incubadora de empresas de fato passa a se caracterizar como tal, no momento em que as empresas selecionadas passam a usufruir os serviços e programas oferecidos pela mesma. São elegíveis para a incubação todos os empreendedores, alunos da universidade ou não, que preencherem os requisitos definidos no regulamento da incubadora e que fundamentem sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas e inovadoras que preencherem.

Já a fase de incubação é extremamente abrangente e envolve a orientação, capacitação, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e graduação das empresas. Para essa fase, serão identificadas as competências humanas disponíveis dentro da incubadora e quais demandas as empresas requerem contratação de serviço de terceiros. Inicialmente serão oferecidos cursos e treinamentos para o grupo, para fins de nivelamento, uma vez que os proprietários das empresas incubadas, normalmente, não têm um nível de conhecimentos de negócios uniformes. Posteriormente, essas atividades passam a ser mais concentradas para as necessidades de cada empresa incubada.

Então, após a empresa cumprir seu estágio na incubadora e ingressar no mercado, é importante que ainda permaneçam estreitas as relações. Geralmente as empresas graduadas

---

<sup>1</sup>*Spin-off* – “termo em inglês utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia” (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2013, p. 172).

encontram dificuldades que não percebiam enquanto incubadas. Alternativas que estão surgindo são as constituições e vinculações das mesmas com os Polos ou Parques Tecnológicos.

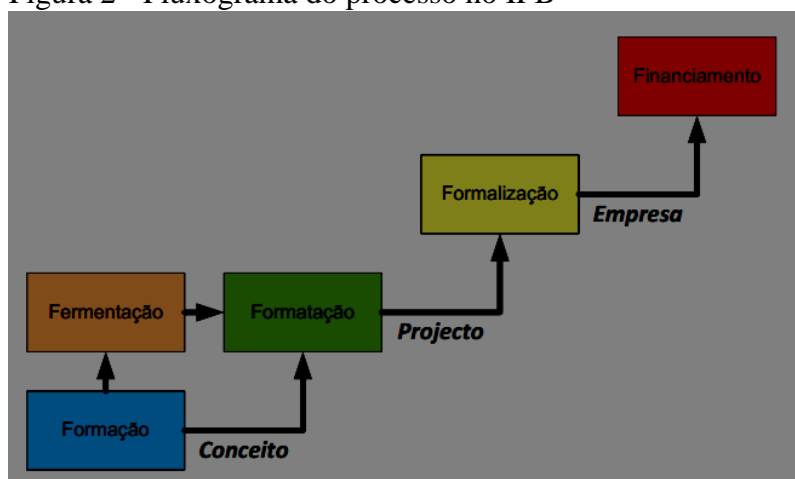
Todavia, o processo de pós-incubação serve para recolher informações sobre as empresas graduadas, com o objetivo de acompanhar o seu desenvolvimento fora da incubadora. Essas informações serão importantes por servirem de *feedback* para a incubadora, uma vez que demonstram as carências que as empresas apresentam fora do ambiente de incubação e possibilitam o redimensionamento de algumas ações na fase de incubação, permitindo sanar carências nas próximas empresas a serem graduadas.

Contudo, o processo de seleção no IPB é simples e prático, em vista que não há seleção, os acadêmicos procedem de forma a apresentar uma “ideia/plano/conceito” aos professores do Gabinete de Empreendedorismo do IPB, e caso for interessante/viável é desenvolvido um plano de negócios.

Esse processo ocorre como uma “seleção natural”, visto que no decorrer do amadurecimento da ideia, os próprios alunos discernem quanto à viabilidade de sua ideia (com auxílio dos docentes da área) e, geralmente, acabam por desistir do projeto, pelos percalços e problemas decorrentes.

Na incubadora de empresas do IPB, por meio do Gabinete de Empreendedorismo, a comunidade acadêmica usufrui dos serviços através de uma sequência lógica visando à eficiência e a gestão do conhecimento, de acordo com a Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma do processo no IPB



Fonte: adaptado de Gonçalves (2014, p. 36).

Assim, os alunos interessados iniciam com a formação (PoliEmprende) e, após, a ideia de negócio é fermentada e a viabilidade do negócio é analisada. Em seguida, é desenvolvido o Plano de Negócio (Formatação), a Formalização (Leis e tramites junto ao Estado) e a busca de financiamento.

Salienta-se que as empresas incubadas tem acesso aos diferentes recursos e quadros do IPB, dispondo de apoio técnico como estratégias, gestão, marketing, inovação, estudos de mercado, entre outros. O IPB não financia nenhuma empresa incubada, o financiamento é externo, a instituição auxilia no levantamento e na busca de recursos por meio de consultorias.

Ainda, as empresas incubadas tem um período máximo de um ano para permanecer nas instalações oferecidas pela Instituição, renováveis por igual período. A partir daí adota-se o critério FIFO (*first in, first out*, ou, primeiro que entra, primeiro que sai).

#### 4.3 EMPREENDEDORISMO

No IFFARROUPILHA, o componente de empreendedorismo faz parte da grade curricular de vários cursos de graduação. Através de uma estreita relação com os professores que ministram essas disciplinas, poderá ser realizada a divulgação das atividades da incubadora, com a perspectiva de despertar o espírito empreendedor nos alunos. Nessa parceria, poderão ser desenvolvidas atividades que visarão unir aos projetos e pesquisas acadêmicas, um viés empresarial, objetivando a sua aplicabilidade.

Além disso, acredita-se que o desenvolvimento de cursos de pequena duração, com o apoio da coordenação de cada curso será válido não apenas para capacitar novos empresários, mas também para desenvolver em cada acadêmico uma postura empreendedora.

Todavia, atualmente, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), também desenvolvem cursos e treinamentos voltados ao empreendedorismo. Com essas entidades poderão ser estabelecidas parcerias que possam promover a formação de empreendedores com as características que serão apoiadas pela incubadora.

Na essência do IPB, no que tange a formação empreendedora, os alunos interessados em empreender inscrevem-se no “Concurso Nacional PoliEmpreende”, que ocorre anualmente em parceria com os demais Institutos Politécnicos de Portugal.

O curso é dividido em nove módulos, com temáticas de relevância ao futuro empreendedor que são: o perfil do empreendedor; inovação; desenho de negócio; plano de negócio e investimentos; economia da empresa; estudos de mercado e oportunidades; aplicações de informática para a gestão; marketing e formalidades nas empresas.

Há ainda disciplinas de empreendedorismos em alguns cursos e mestrados da instituição. Vale ressaltar que o IPB possui parcerias no que se refere a empreendedorismo com inúmeras instituições, como exemplo a *Universidad de Leon* (Espanha), *Universidad de Salamanca* (Espanha), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal), assim como com universidades da Polônia, Eslovênia e Romênia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a esta realidade e a seu contexto, entende-se que o IFFARROUPILHA objetiva reunir amplo envolvimento e comprometimento entre as lideranças políticas, econômicas, empresariais e sociais da região e propõe a implantação de uma incubadora de empresas de base mista, focada nos aspectos da inovação, articulado com as demais iniciativas em implantação que se somam para o desenvolvimento na região, pois sabe-se que as incubadoras empresariais passaram a ser vistas como importantes instrumentos de apoio para solucionar os problemas regionais e da economia em geral (sanar problemas em algumas regiões e fortalecer as potencialidades em outras).

No entanto, os fatores econômicos locais (brevemente descritos anteriormente) remetem à necessidade de se buscar uma reestruturação na matriz produtiva, com a introdução de elementos inovadores e orientados à tecnologia.

Sobretudo, a incubadora é uma iniciativa que surge com a missão de alavancar o empreendedorismo e a inovação local e regional. Entre os objetivos principais, destaca-se: (1) o fomento à criação e ao crescimento de empresas locais e regionais com orientação tecnológica; (2) a intensificação da transferência tecnológica entre Instituições de Ensino e mercado; e, (3) a criação e manutenção de postos de trabalho qualificados na região.

Por outro lado, a incubadora pode representar uma oportunidade para os alunos dessas instituições com possibilidade de se fixarem na região como empresários, ao invés de migrarem para outras regiões em busca de melhores opções de trabalho, sendo que essa nova lógica de

fixar na região o conhecimento e a ciência produzidos no Instituto representa um importante elo de transferência tecnológica, que pode dinamizar o sistema de inovação local.

Em vista do ilustrado, entende-se que as incubadoras de empresas passam a cumprir com eficiência e eficácia o papel substancial no processo de criação de empresas (BRASIL, 2000), tornando-se catalisadoras de mudanças culturais importantes para o adensamento do sistema nacional de inovação. Entre outras razões, por serem entidades heterodoxas, que contestam os modelos atuais estabelecidos de dissociação entre as esferas acadêmica, empresarial e governamental.

Assim, reforça-se o conceito de que, desempenhando um importante papel socioeconômico, com destaque para a geração de novos postos de trabalho, de renda e de novas unidades de negócios, o movimento de incubadoras vem ampliando a demanda por recursos públicos, necessários à sua expansão e manutenção, o que passa a justificar a criação de instrumentos capazes de mensurar sua efetividade e sua capacidade de apoio à difusão de inovações para as micro e pequenas empresas (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2005).

## 6 LIMITAÇÕES

Com base na pesquisa desenvolvida no presente artigo, destaca-se que o tema, apesar de relevada importância para o contexto global, carece de mais material para estudo, principalmente quando trata-se da aplicabilidade para regiões interioranas do país, configurando-se na maior limitação encontrada. Ressalva-se também, os poucos trabalhos sobre o tema nas instituições de ensino em estudo, visto que no IFFARROUPILHA essa metodologia de incubadora a pouco passou a ganhar terreno e, no IPB, o foco não está em publicitar os trabalhos desenvolvidos.

## 7 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A partir do exposto, acredita-se que novos estudos a respeito de outras experiências em incubadoras de empresa sejam importantes, pois diversos aspectos podem influenciar em diferentes resultados e vieses, no que tangem aos resultados esperados e alcançados com cada projeto. Neste contexto, experiências em diferentes culturas são possíveis fontes de novas ideias e *expertise* neste tipo de ação empreendedora, focada em tecnologia e inovação.

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. **Estudo, análise e proposição sobre as incubadoras de empresas**. 2012. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2014.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia - Secretaria de Política Tecnológica Empresarial – Coordenação de Sistemas Locais de Inovação. **Manual de implantação de incubadora de empresas**. 2000. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/manual-para-implantacao-de-incubadoras-de-empresas-mct-pni>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M., WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DALLABRIDA, Valdir R.; BÜTTENBENDER, Pedro L. **Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira noroeste-**

- RS-Brasil. DCS-DEAd. Ijuí: UNIJUL, 2006. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/forumdemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=7to85-ii8lk%3D&tabid=5363&mid=7972>>. Acesso em: 11 mar. 2014.
- DOMINGUES, L. L. S. **A produção tecnológica em incubadoras de empresas**. 2010. 167f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). UFRGS, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24842/000745569.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Análise da Administração Estratégica em uma Incubadora de Empresas. **Anais do I EGEPE**, p. 285-289, 2000. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-18.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. – Rio de Janeiro: Campus, 2002. Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando\\_incubadoras.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. - São Paulo: Pioneira, 1996.
- FATEC. **Incubadora de empresas**. [2015?]. São Bernardo do Campo. Disponível em: <<http://www.fatecmais.com.br/empreendedorismo.html>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- GERMANO, Cíntia V. M. et al. **Perfil das incubadoras de empresas associadas à rede de incubadoras de empresas do Ceará – RIC**. 2013. Disponível em: <[http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/437.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/437.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Vitor Barrigão. **Empreendedorismo: Poderei ser empreendedor depois do CET?** Caldas das Taipas, Portugal, 2014. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/VitorGonalves9/empreendedorismo-poderei-ser-empresendedor>>. Acesso em: 12 abr. 2014.
- INCUBADORA VIRTUAL. Introdução. In. **Apresentação**. 2011. Disponível em: <<http://www.incubvirtual.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2014.
- JABBOUR, Charbel J. C.; DIAS, Paulo Roberto; FONSECA, Sergio Azevedo. As incubadoras de empresas como redes empresariais pró-inovação. **Revista GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. 2005. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/22/20>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- KAUARK, F. D. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarun, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: UCB, 2003. Material do Programa de Pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e tecnologia da informação da Universidade Católica de Brasília – UCB. Disponível em: <[http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf)>. Acessado em: 22 maio 2014.
- RIBEIRO, Ana C. S.; ANDRADE, Emmanuel P. de. **Modelo de gestão para incubadora de empresas sob a perspectiva de metodologias de gestão apoiadas em rede: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da universidade federal fluminense**. 2008.

Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/bt/V2008/numero1/PDF/BT084\\_2007.pdf](http://www.latec.uff.br/bt/V2008/numero1/PDF/BT084_2007.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.