

Universidade Católica de Santos

Mestrado em Gestão de Negócios

**O Papel da Incubadora de Empresas
Percebido pelo Empreendedor Incubado: um
estudo de caso.**

Fernando Padilha Santiago

Santos
2008

Universidade Católica de Santos

Mestrado em Gestão de Negócios

**O Papel da Incubadora de Empresas
Percebido pelo Empreendedor Incubado: um
estudo de caso.**

Fernando Padilha Santiago

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Gestão de Negócios da
Universidade Católica de Santos, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão de Negócios.

Área de concentração: Organização e
Gestão

Orientador: Prof. Dr. Luciano A. Prates
Junqueira

Santos
2008

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS
SibiU

S231p Santiago, Fernando Padilha
O Papel da Incubadora de Empresas Percebido pelo
Empreendedor Incubado: um estudo de caso. / Fernando
Padilha Santiago – Santos [s.n.] 2008
169 f. ; 30 cm . (Dissertação de Mestrado – Universidade
Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios)

I. Santiago, Fernando Padilha. II. Título

CDU 65.01(043.3)

DEDICATÓRIA

Ao professor Dr. Luciano, pela paciência, dedicação e persistência.

À Luciana, minha esposa amada, pela paciência e compreensão.

Ao meu pai, Amílcar, eterno mentor e porto seguro.

Ao Lucas, meu filho, que com seus poucos meses de vida tornou-se minha maior inspiração e fonte de garra para finalizar esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Luciano A. Prates Junqueira, um mestre que me fez crer que realmente poderia construir esse trabalho. Obrigado por compartilhar seus conhecimentos e sabedoria.

Aos professores do programa de mestrado em Gestão de Negócios, pelos fartos momentos de aprendizagem ofertados.

À Universidade Católica de Santos, em especial ao competente grupo de funcionárias da coordenação, da secretaria e da biblioteca da pós-graduação.

Ao Sr. Domingos, gerente da Incubadora de Empresas Barão de Mauá, que me abriu as portas e possibilitou toda essa pesquisa.

Aos empresários incubados, exemplos de perseverança e que tanto colaboraram para a conclusão desse trabalho.

À professora Simone Petterson, amiga que muito contribuiu para essa obra.

Aos colegas de mestrado, com quem compartilhei angústias, alegrias, experiências e o sonho de concluir um mestrado.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, não só nesse longo caminho de estudos, mas em toda minha vida.

E acima de tudo agradeço a Deus, sempre tão generoso e misericordioso em minha vida e na vida dos meus amados. Obrigado.

RESUMO

Este trabalho analisa o papel da Incubadora de Empresas no fortalecimento do perfil empreendedor, segundo a percepção do empreendedor incubado.

Para tanto realizou-se um estudo com os incubados residentes da Incubadora de Empresas Barão de Mauá - IEBM.

Inicialmente foi avaliado o fortalecimento das características empreendedoras percebido pelos empresários no período de incubação residente, bem como a contribuição das ações da IEBM para o fortalecimento dessas características.

Os dados resultantes da pesquisa permitiram delinear o papel da IEBM através da influência das ações da incubadora no fortalecimento de características empreendedoras dos empreendedores incubados.

Os resultados indicaram que o papel da incubadora pode adequar-se ao perfil dos incubados, tendo em vista que a percepção de contribuição das ações da incubadora varia com a faixa etária e grau de instrução.

Na IEBM o papel da incubadora é percebido principalmente na contribuição para o fortalecimento das características empreendedoras seguintes: estabelecimento de metas; buscar informações; planejar e monitorar sistemicamente; persuasão e *networking*. Entretanto, as características de comprometimento e de persistência foram aquelas nas quais os incubados perceberam menos fortalecimento.

Na percepção dos incubados pesquisados, o plano de negócios e relatórios de acompanhamento são as ações da IEBM que mais contribuem para o fortalecimento do perfil empreendedor e, por outro lado, a ação de treinamento em finanças proporcionou a menor contribuição.

Palavras-chave: empreendedor; empreendedorismo; incubadoras de empresa.

ABSTRACT

This assignment analyses the role of the Company incubator in the strengthening of the entrepreneurial profile, according to the perception of the incubated entrepreneur.

For this, a study was conducted with the incubated residents from “Incubadora de Empresas Barão de Mauá – IEBM”.

Initially it was evaluated the strengthening of the entrepreneurial characteristics noticed by the entrepreneurs during the period of resident incubation, as well as the contribution from actions by IEBM for the strengthening of these characteristics.

The resulting data of the research has allowed the outlining of IEBM's role through the influence of its actions regarding the strengthening of the entrepreneurial characteristics of their incubated entrepreneurs.

The research results also indicated that the incubator's role can be adjusted to the incubated profile, considering that the perception of the contribution of its actions varies according to the age group and education level.

At IEBM the incubator role is noticed mainly in its contribution for the strengthening of the following entrepreneurial characteristics: setting of goals, information research, systematic planning and monitoring, persuasion and networking. However, the characteristics of persistence were the ones less visibly strengthened, according to the incubated.

In the perception of the researched incubated, the business plan and attendance report are the actions from IEBM which mostly contributes to the strengthening of the entrepreneurial profile and, on the other hand, the action of financial training that brings the less contribution.

Key words: entrepreneur; entrepreneurship; company incubators

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR	16
1.1 Empreendedorismo: conceitos, origens e características.....	16
1.2 Processo Empreendedor	30
1.3 A Realidade Empreendedora Brasileira.....	39
2 INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	59
4 A INCUBADORA DE EMPRESAS BARÃO DE MAUÁ - IEBM.....	62
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	70
5.1 A incubadora estudada no contexto de incubadoras de São Paulo.....	70
5.2 Empresas pesquisadas e perfil dos incubados.....	79
5.2.1 Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda.....	80
5.2.2 Mais Ativa em Condicionamento Físico e Desportivos LTDA ME	82
5.2.3 Plasin Ind. Com. LTDA	85
5.2.4 Netlog Transporte e Logística Ltda ME	87
5.2.5 Confecção Crellen	89
5.2.6 RVE Indústria e Máquinas e Equipamentos Ltda ME.....	91
5.2.7 Metall Chemical Ind. e Comércio de Detergente Industrial Ltda - ME ..	93
5.2.8 Nox Solutions Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda.....	95
5.2.9 Motofer Ind. de peças e acessórios Ltda EPP.....	97
5.2.10 Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda.	98
5.2.11 Implá Metal e Usinagem LTDA-ME	101
5.2.12 Jbshultz Ind. e Com Ltda.....	104
5.2.13 Percepções das entrevistas e dados individuais.....	106
5.3 Percepção dos incubados do papel da IEBM no processo empreendedor	106
5.3.1 Fortalecimento percebido no perfil empreendedor dos incubados.....	106
5.3.2 Percepção dos incubados do fortalecimento promovido pelas ações ofertadas pela IEBM.....	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	131
ANEXO 1 - Descrição de empresa assistida.....	131
ANEXO 2 - Questionário de levantamento do fortalecimento do perfil empreendedor	132
ANEXO 3 - Questionário de levantamento do fortalecimento do perfil empreendedor	133
ANEXO 4 - Tabelas e Gráficos do fortalecimento percebido, por faixa de idade.	134
ANEXO 5 - Questionário para o Gerente da IEBM	139
ANEXO 6 - Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada Gerente da IEBM.....	141
ANEXO 7 - Tabelas e Gráficos do fortalecimento percebido, por faixa de idade.	142
ANEXO 8 - Tabelas e gráficos do desenvolvimento percebido, por grau de instrução.....	146
ANEXO 9 - Tabelas e Gráficos do papel das ações da incubadora, por faixa de idade.	151
ANEXO 10 - Tabelas e gráficos do papel das ações da incubadora, por grau de instrução.....	160

INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa o papel da incubadora de empresas no fortalecimento do perfil empreendedor, segundo a percepção do empreendedor incubado. A análise abrange, primeiro, a opinião do incubado sobre o fortalecimento ocorrido em suas características empreendedoras pessoais e, segundo, sobre a contribuição de cada ação da incubadora para esse fortalecimento. As opiniões obtidas revelam o *papel*, ou *função e atribuição de natureza técnica*, como define o Aurélio¹, que a incubadora tem exercido. O trabalho não foca a influência para o fortalecimento do “negócio” do empresário incubado, mas sim a influência para o fortalecimento da “pessoa” do empresário incubado. O trabalho pressupõe que a influência alcançada é resultado do exercício de dois papéis simultâneos; o de *incubadora* e o de *incubado*, assim, o resultado alcançado nos dois aspectos mencionados acima, medido através do “fortalecimento das características do perfil empreendedor” e da “contribuição de cada ação da incubadora para esse fortalecimento”, é confrontado com o perfil *etário* e *educacional* do incubado, visando identificar qual o papel que a incubadora tem exercido para cada perfil de incubado diferenciado. O trabalho analisa, através de estudo de caso, o papel percebido pelos incubados *residentes*, de uma incubadora de empresas do município de Mauá.

O tema empreendedorismo é abordado em jornais, revistas, programas de TV, escolas, governo e comunidade científica. Fatores como a aceleração da dinâmica dos mercados, altas taxas de desemprego e mudança das relações trabalhistas tem gerado a necessidade de um indivíduo social menos apegado às visões tradicionais de emprego e carreira e mais voltado para uma visão de empresário, de negociador, portanto, de empreendedor. Essa nova visão é identificável por uma mudança no perfil do indivíduo, chamado de *espírito empreendedor* ou de *perfil empreendedor*, um conjunto de características que, quando se manifestam em conjunto, resultam em novidades de mercado, novidades de negócio.

Conforme Dornelas (2001) um enorme esforço governamental promove a disseminação da cultura empreendedora e de financiamento de novos

¹ O dicionário Aurélio atribui a “papel”, entre outros, o significado de: Atribuição de natureza moral, jurídica, técnica, etc.; desempenho, função: o papel dos pais é apoiar os filhos.
In: Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Novo Dicionário da língua Portuguesa. 2ª edição revista e ampliada, Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 1986, 1838 p.

empreendimentos, objetivando novas relações de trabalho e geração de fontes de riqueza.

Pesquisas colocam o Brasil numa posição de destaque na atividade empreendedora (GRECO, 2006; VOX POPULI, 2007), apontando-o como um dos países do mundo em que mais se abrem empreendimentos novos, porém esse grande volume de brasileiros abrindo empresas não tem se refletido em quantidade de geração de instituições sólidas e competitivas, pois essas pesquisas também apontam para um alto índice de mortalidade de negócios iniciantes, causada por grande diversidade de fatores, que tornam, abrir uma empresa no Brasil um grande desafio.

Assim, a compreensão do processo empreendedor – caminho percorrido por um indivíduo até ser caracterizado como empreendedor – depende de análise que abrange, além dos fatores necessários à simples decisão de abrir um tipo ou outro de empreendimento, também questões intrínsecas do indivíduo e fatores ambientais. Pesquisas apontam a ausência de características empreendedoras como um fator importante de encerramento precoce de empresas no país, assim como dificuldades de capital ou burocracia governamental (SEBRAE, 2004).

Desde a década de oitenta um novo fator tem interferido positivamente no sucesso de empreendimentos iniciantes do Brasil: as *incubadoras de empresa* (ANPROTEC, 2007). O papel das incubadoras de empresa tem sido de promover atuação sobre as ações que levam à diminuição de índices de falência, com o conseqüente sucesso do empreendedor.

Incubadoras de empresas são instituições que auxiliam empresas nos seus primeiros anos de vida, oferecendo uma série de incentivos e orientações, com a intenção de gerar empresas capazes de serem competitivas, sustentáveis e de se desenvolverem de maneira lucrativa no mercado (DOLABELA, 1999), ou seja, de sobreviver à “seleção natural” do ambiente. As incubadoras de empresas são elementos ambientais favoráveis à geração de diversidade de empreendimentos e à diminuição do fracasso organizacional (DORNELAS, 2001).

As empresas que são auxiliadas pelas incubadoras de empresas são chamadas de *empresas assistidas* ou *empresas incubadas* e recebem das incubadoras, além de espaço físico e facilidades subsidiadas (como fax e internet compartilhados), também assessoria técnica e motivação (ANPROTEC, s.d.), alterando positivamente seu percurso no mercado e alavancando o que seria seu

processo empreendedor natural. Empresas incubadas têm menos chances de falir, melhores condições de se desenvolver, apoio para se tornarem competitivas, enfim, não só sobrevivem no mercado, como crescem mais rápido e em melhores condições.

Dados da Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC mostram o crescimento considerável das incubadoras de empresa no Brasil e o seu sucesso em gerar empreendimentos saudáveis (ANPROTEC, 2007).

Nas incubadoras de empresa, Incubado (ou assistido) é o empresário (ou empresários) que tem seu empreendimento aceito, goza das ações de apoio e que se beneficia com as facilidades oferecidas para o fortalecimento do seu empreendimento. A incubadora, como promotora do empreendedorismo, entre outras coisas, desenvolve características de empreendedor do seu incubado, essas características são fator primordial dentro do processo empreendedor (DORNELAS 2001). Ser um empresário não é o mesmo que ser um empreendedor e entre as várias questões pertinentes ao sucesso de uma empresa o empreendedor considera seu fortalecimento de características empreendedoras.

Esse conjunto de características empreendedoras é crucial para que o empresário incubado aproveite o máximo das facilidades e apoio oferecido pela incubadora de empresas. O tempo de incubação, em geral, não é maior do que cinco anos (DORNELAS 2001), em muitas incubadoras apenas parte desse período é passado dentro do espaço físico da incubadora (incubação interna ou *residente*) e é exatamente nesse período interno, que a incubadora mais oferece serviços, mais influencia o incubado e tem mais condições de alterar os rumos do empreendimento de maneira positiva.

Este trabalho propõe-se a estudar o papel da incubadora de empresas, com vistas a compreender os seguintes questionamentos:

- Qual a percepção que o incubado tem do papel da incubadora de empresas?
- Qual a influência que a incubadora de empresas exerce no empreendedor incubado?
- O incubado percebe melhoria nas suas características empreendedoras?

- Qual a percepção que incubados têm da influência das ações da incubadora de empresas nas suas características empreendedoras?
- Qual o impacto do processo de incubação nas características empreendedoras dos seus incubados, segundo a percepção dos incubados?

O objetivo geral deste estudo é avaliar o papel da incubadora de empresas no processo empreendedor de incubados residentes.

Quanto aos objetivos específicos, este trabalho vislumbra identificar quais ações e processos promovem o fortalecimento do processo empreendedor e o perfil dos incubados residentes na incubadora de empresas, analisar a percepção da qualidade dos serviços prestados pela incubadora, tanto do ponto de vista do incubado como da própria incubadora, verificar melhorias nas características empreendedoras dos incubados, analisar a relação entre os serviços prestados pela incubadora de empresas e o fortalecimento de características empreendedoras nos incubados residentes e, por fim, contribuir para o gerenciamento da incubadora.

A relevância desse estudo está na verificação de ações da incubadora de empresas que promovam o desenvolvimento do perfil empreendedor, dada a importância do empreendedor na sociedade e a necessidade brasileira de fomentar novos empreendimentos de sucesso, tendo em vista que a participação das incubadoras de empresa nesse processo tem sido expressiva (DORNELAS 2001; ANPROTEC, 2007) .

Sabe-se que o papel da incubadora de empresa no processo empreendedor é o de promover ações que visem gerar mais empreendedores em nossa sociedade. Ao ofertar, por exemplo, assessorias técnicas e/ou recursos facilitadores, em geral irá garantir o surgimento de empresas saudáveis, e ao desenvolver o conjunto de características, técnicas e comportamentos importantes no desenvolvimento de empreendimento de sucesso, oferecerá ferramentas para o desenvolvimento econômico da sociedade como um todo.

Conhecendo quais características são necessárias a um empreendedor, as incubadoras são também capazes de desenvolver os empreendimentos, verificando se as pessoas estão caminhando nesse sentido.

No início do século XX, Schumpeter via com destaque a figura do empreendedor, atribuindo a estes a responsabilidade de movimentar a economia

(DRUCKER, 1987). Fruto do capitalismo, o empreendedor ganhou, principalmente no meio empresarial, um status de guru, figurando como a personalidade que conseguirá diminuir as desigualdades sociais (DORNELAS, 2001). A partir dessas colocações pode-se afirmar que tanto os países quanto as empresas querem ter empreendedores e, quando não os têm, formá-los.

Ao mencionar sobre o empreendedor sabe-se que não basta capital e uma idéia de negócio para montar uma empresa, é preciso ter um conjunto de características, um perfil diferenciado, para ter a atitude de começar um empreendimento, de lançar um produto ou idéia, otimizando os recursos à disposição.

É comum ouvir que uma pessoa nasce empreendedora, mas a maioria dos estudos indica que é possível desenvolver o espírito empreendedor de um indivíduo. Drucker (1987, p. 34) afirma que “o empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não só a intuição”.

Não sendo um traço de personalidade então é possível ensinar a ser empreendedor, é possível estudar e, principalmente, intervir no processo de desenvolvimento do espírito empreendedor de um indivíduo. Sob essa ótica, muitos cursos e empresas surgiram para desenvolver o empreendedorismo. Em 1991, a Fundação Getúlio Vargas foi pioneira incluindo empreendedorismo como disciplina do Curso de Administração, hoje grande parte dos cursos de administração tem uma disciplina voltada para o empreendedorismo (DORETTO, 2003). Unindo-se a esse esforço da sociedade de ter mais empreendedores, as incubadoras de empresas têm crescido exponencialmente no Brasil, com expressivo sucesso em gerar empresas saudáveis e competitivas (ANPROTEC, 2007; ANPROTEC, s.d.).

As incubadoras de empresa vão além dos cursos, atuam direto na criação e desenvolvimento das empresas, na atividade empreendedora, oferecendo um conjunto amplo de ações e benfeitorias que favorecem muito o sucesso de um empreendimento, isto porque a incubadora de empresas compromete-se muito mais do que os cursos. O SEBRAE (2008b) inclui como papel da incubadora uma lista dezesseis responsabilidades das quais se destaca sete, a seguir:

- oferecer instalações novas e modernas e colocar à disposição das empresas área para uso individualizado, no caso das incubadoras que possuem instalações físicas, e serviços básicos disponíveis previamente acordados;
- oferecer às empresas um conjunto de facilidades, tais como: área física compartilhada; serviços administrativos compartilhados; orientação empresarial, contábil e mercadológica; cooperação tecnológica com outras instituições;
- fornecer suporte administrativo, de relacionamento político e legal às empresas incubadas (rede de contatos);
- incentivar o acesso das empresas assistidas às atividades desenvolvidas pela incubadora;
- disponibilizar equipe de gestão dinâmica e capacitada para acompanhamento e avaliação;
- estabelecer vínculos com universidades e centros de pesquisas em benefício das empresas assistidas;
- estabelecer parcerias importantes na comunidade;

Cada uma dessas ações é desenvolvida com o intuito de aumentar as chances de sobrevivência do empreendimento. E não são só recursos físicos e competências técnicas que a incubadora oferece. Tentando englobar todos os aspectos ligados ao sucesso (e fracasso) de empresas iniciantes uma incubadora também tem de inspirar o empresário, motivá-lo, incentivando nele comportamentos empreendedores.

Esse trabalho tem a premissa de que o empreendedorismo não é algo nato, ou seja, que uma pessoa nasce ou não empreendedora. No entanto, não ignora o fato de que há quem tenha maior ou menor vocação para ser empreendedor. Obras, como a de Britto e Wever, contam a história de “seres especiais, dotados da incrível qualidade de transformar sonhos em lucrativos negócios” (BRITTO e WEVER, 2004, p. 16). Esses ícones do empreendedorismo são como atletas de ponta, poucos, únicos. Mas, ainda que uma pessoa não tenha as aptidões físicas necessárias para ser um campeão olímpico, nada a impede de se superar tornando-se um bom atleta e, nesse intuito, profissionais como educadores físicos e fisioterapeutas serão importantes para mudar hábitos, indicar exercícios, motivar; e por que nesse percurso a pessoa não pode revelar-se também um grande atleta?

Não há como saber enquanto não passar por todo o processo. O processo empreendedor: o caminho percorrido por quem busca iniciar um negócio de sucesso (DORNELAS, 2001). Assim como quem acompanha e treina atletas, as incubadoras de empresa acompanham empresários que, talvez não se tornem ícones empresarias, mas sejam capazes de desenvolver um empreendimento de sucesso.

Entretanto, é mais fácil desenvolver alguém com grandes aptidões do que uma pessoa que tenha mais vontade do que habilidades. Até agora, o que se percebe, é que há uma busca por empreendedores, ou, pelo menos, empreendedores em potencial, mas são poucas as ações ainda no sentido de promover pessoas que, aparentemente sem potencial, tornem-se futuros empreendedores e se desenvolvam.

Ao estudar a atividade empreendedora em incubadoras verifica-se que os elementos que promovem características empreendedoras contribuem para disseminação e desenvolvimento de ações de fomento ao empreendedorismo e ao sucesso de novos empreendimentos, novos negócios e novos empreendedores. Um maior número de empreendimentos de sucesso significa mais empregos, mais distribuição de renda, mais competitividade, aumento da arrecadação de impostos, conseqüentemente melhores serviços com uma série de benefícios que criam um círculo virtuoso para a sociedade em geral.

No desenvolvimento desse estudo, o presente trabalho está dividido da seguinte forma:

Na primeira seção foca-se a apresentação de teorias e conceitos de empreendedorismo e do processo empreendedor, no intuito de entender quem é a figura “empreendedor” e como ele se desenvolve.

Já na segunda seção é analisada a realidade empreendedora brasileira, a fim de compreender a realidade enfrentada pelas incubadoras de empresa. Em seguida são apresentados conceitos e informações sobre incubadora de empresas, em especial a realidade das incubadoras de empresa no Brasil.

A descrição de como a pesquisa foi feita está mencionada na terceira seção; o desenvolvimento do trabalho se deu através de uma pesquisa descritiva, bibliográfica analisando os principais autores que abordam o tema. Quanto à coleta de dados, foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas a fim de permitir o conhecimento mais aprofundado da situação pesquisada.

Na quarta seção são analisados os resultados da pesquisa realizada junto a Incubadora de Empresas Barão de Mauá.

Finalmente as considerações finais e recomendações

1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Para a realização deste trabalho se faz necessário entender os conceitos de empreendedorismo, empreendedor e incubadora de empresas. Essa seção inicia-se com a apresentação das definições de empreendedorismo e das características necessárias para que uma pessoa se torne empreendedora, bem como retrata as possibilidades de se ensinar empreendedorismo, a fim de que se entenda qual o tipo de empresário que, se espera, seja formado por uma incubadora de empresas.

Nesta seção aborda-se ainda a realidade empreendedora do Brasil, analisa-se a taxa de sobrevivência de empresas iniciantes e os motivos de sucesso e insucesso dos empreendimentos.

1.1 Empreendedorismo: conceitos, origens e características

Apesar de ser um termo amplamente utilizado, não é fácil explicar quem é o empreendedor e o que é empreendedorismo. Segundo Filion (1999a, p.12): “É comumente dito que a confusão reina no campo do empreendedorismo porque não há consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma”.

São muitas as linhas de estudo sobre empreendedorismo, no entanto Cunningham e Lischeron (apud PEREIRA, 2007, p. 20) listaram seis perspectivas do estudo do empreendedorismo:

- a escola da “*great person*” que defende que o empreendedor tem capacidade intuitiva, traços e instintos com os quais nasceu;
- a escola das características psicológicas, que enfatiza os valores, as atitudes e as necessidades peculiares que motivam o empreendedor;
- a escola da liderança, que conceitua o empreendedor como um líder que tem a habilidade de adaptar seu estilo às necessidades das pessoas;
- a escola gerencial, que considera os empreendedores como organizadores, proprietários e gerentes de um empreendimento econômico assumindo o risco do negócio;
- a escola clássica, que considera a inovação como a característica central do comportamento empreendedor.

Cada escola de Cunningham e Lischeron, anteriormente mencionadas, focou reflexos das ações dos empreendedores, quer seja a dificuldade de achar o próprio empreendedor, a forte visão de liderança, a capacidade de inovar ou as típicas atitudes. A escola da *great person* percebeu como algumas pessoas se destacavam de outras e como era difícil reproduzir isso, no entanto, hoje é muito pouco aceita a idéia do “nato” para explicar os resultados da vida de uma pessoa; segundo Dolabela (1999) não se encontra mais seguidores, no meio científico, da teoria de que o empreendedor é fruto de herança genética.

É claro que a vocação é parte da formação de um empreendedor, mas não quer dizer que alguém está destinado a ser empreendedor e outro alguém não.

Sobre a escola da liderança, atualmente liderança começou a ser vista não como a razão de ser de um empreendedor, mas como uma das características empreendedoras. De maneira semelhante, gerenciar um empreendimento tornou-se parte das características de um empreendedor, mas insuficiente para identificá-lo e descrevê-lo.

Em estudos atuais (DORNELAS, 2001; DOLABELA, 2006; HISRICH e PETERS, 2004) segue-se a linha clássica, ligando o empreendedor à capacidade de criar ou inovar, mas principalmente a das características psicológicas, que busca identificar o perfil empreendedor e que entende que é possível desenvolver o espírito empreendedor numa pessoa.

Para compreender melhor o empreendedor, vale ver a origem do termo empreendedor, que é secular.

De acordo com Hisrich e Peters (2004) a palavra *entrepreneur* (palavra em francês e inglês para empreendedor) é literalmente traduzida como intermediário. Marco Pólo é citado como exemplo desse primeiro conceito, intermediando a venda de produtos entre capitalistas europeus e do extremo oriente por um percentual nas vendas, e se arriscando à procura de rotas alternativas de comércio com outros povos.

Segundo Degen (1989) o empreendedor não só tem o conhecimento técnico sobre o produto e o mercado, mas possui estratégias, utiliza-se de planejamento e controle que o possibilitem ter uma visão acerca da viabilidade ou não dos empreendimentos.

Degen (1989) também menciona que o empreendedor é aquele que constantemente procura novas oportunidades, independentemente do lugar.

Já para Birley e Muzyka (2001, p. XIV), os empreendedores vieram dos grupos à margem da sociedade, com baixo nível escolar; empreendedores são os imigrantes, são os pobres; pessoas que tinham uma grande necessidade de se provarem, uma grande necessidade de vencer, “estudos nessa área descrevem as características daqueles que ousavam empreender em termos tanto demográficos quanto de motivações individuais”.

Se a origem do termo foi entre os grandes navegadores ou entre os excluídos que lutaram por uma vida melhor, a verdade é que o termo se desenvolveu para explicar pessoas capazes de mudar mercados. Por conta disso foram os economistas os primeiros a se interessarem pelo tema, querendo entender essa figura que era capaz de mudar a realidade econômica à sua volta.

No século XVII o economista Richard Cantillon diferenciou o empreendedor do mero atravessador, de alguém que apenas compra e revende ou de alguém que apenas capitaliza um investimento. O empreendedor se arriscava, era a pessoa que comprava matéria-prima, processava e vendia para outra pessoa (HISRICH e PETERS, 2004).

O economista francês Jean Baptiste Say, no século XIX, contribuiu muito para o desenvolvimento do conceito (DRUCKER, 1987), definindo o empreendedor como quem transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Para Say o empreendedor era “aquele indivíduo que na busca pelo êxito, perturba e desorganiza o *status quo* do sistema econômico” (PEREIRA e SANTOS, 1995, p. 12).

Partindo dos conceitos retratados, entende-se que o empreendedor era o responsável por movimentar a economia, alterando-a, no sentido de quebrar paradigmas, de criar novos mercados e formas de se vender e produzir.

O economista austríaco Joseph Schumpeter é considerado um dos principais autores do estudo e da definição de empreendedorismo (DRUCKER, 1987; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; HISRICH e PETERS, 2004). No início do século XX, Schumpeter retratou o empreendedorismo sob uma ótica econômica e social; definiu que a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção, descobrindo uma invenção ou, em termos gerais, um novo uso de

tecnologia para produzir novos bens, ou produzir os existentes de uma forma mais eficiente ou, ainda, através de uma reorganização da indústria (DRUCKER, 1987).

Drucker (1987) complementa dizendo que o empreendedor está sempre buscando a mudança, que é a fonte de oportunidades a serem identificadas e exploradas.

A identificação de oportunidades é normalmente utilizada nas definições de empreendedor, como a de Dornelas (2001, p.37), que define o empreendedor como “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizá-la, assumindo riscos calculados”.

Esta definição deixa claro que o empreendedor é mais que alguém que abre uma empresa, é uma pessoa criadora de novos negócios; esses que são gerados a partir de oportunidades. É alguém que cria ou desenvolve coisas novas (DORNELAS, 2001).

Comumente menciona-se a idéia de que todo empresário é um empreendedor, mas as definições apontam que não. “Apenas o capital, a existência de oportunidades e condições favoráveis para a criação de um negócio não garantem o sucesso de um empreendimento” (GREATTI e SENHORINI, 2000, p. 27). O empreendedor tem algo mais, habilidades de arranjar e rearranjar seus recursos de maneira e criar empreendimentos competitivos. Como Dornelas define:

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p.19).

Há uma diferença entre o empreendedor e muitas das pessoas que abrem uma empresa. O mero fato de abrir uma empresa não significa necessariamente que essa pessoa esteja aproveitando uma oportunidade ou que traz algo novo para o mercado. Muitos empresários sucumbem prematuramente às dificuldades normais e esperadas de um ambiente competitivo. Se um empreendedor e alguém sem o perfil empreendedor abrirem o mesmo empreendimento, no mesmo ramo, no mesmo mercado, com características bem semelhantes, o futuro acaba mostrando destinos bem diferentes.

Ao abrir um negócio próprio, todo empreendedor torna-se empresário, mas nem todo empresário tem espírito empreendedor.

O empreendedor é alguém que possua orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com os recursos, controle dos recursos, estrutura administrativa, filosofia de recompensas (BIRLEY e MUZYKA, 2001); então, inova e, focando a oportunidade, identifica a maneira como colocar seu produto no mercado.

Também deve identificar sempre oportunidades, e oportunidades reais, duradouras. Com os recursos, criar e tirar o máximo possível dessas oportunidades, consumindo o mínimo possível; tendo consciência de quais os recursos que realmente necessita e como usá-los. Tem que saber sobre o processo de administração de uma empresa e saber criar valor.

Dolabela faz pertinentes colocações a respeito do empreendedor ao afirmar que:

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar de obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro (DOLABELA, 1999).

Baseado nesse conceito e no trabalho de Steveson, Dornelas (2001) fez uma comparação que diferencia o domínio de trabalho de um empreendedor e de um administrador, conforme quadro 1:

Quadro 1 Domínio de Trabalho Empreendedor e Administrador:

DIMENSÕES DO NEGÓCIO	DOMÍNIO EMPREENDEDOR		DOMÍNIO ADMINISTRATIVO	
Orientação Estratégica	Mudanças rápidas: Tecnológicas, Valores Sociais e Regras Políticas	Dirigido pela percepção de oportunidades.	Critérios de medição de desempenho; sistemas e ciclos de planejamento	Dirigido pelos recursos atuais sob controle.
Análise das oportunidades	Orientação para a ação; decisões rápidas; gerenciamento de risco.	Revolucionário com curta duração.	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco.	Revolucionário de longa duração.
Comprometimento com os recursos	Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais oportunidades; pressão por mais eficiência.	Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio.	Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de capital e de planejamento formal.	Decisão tomada passo a passo, com base em um orçamento.
Controle dos recursos	Risco da obsolescência; necessidade de flexibilidade.	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários.	Poder, <i>status</i> e recompensa financeira; medição da eficiência; inércia e alto custo das mudanças; estrutura da empresa.	Habilidade no emprego dos recursos.
Estrutura Gerencial	Coordenação das áreas chave de difícil controle; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos funcionários de serem independentes	Informal, com muito relacionamento pessoal.	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade; cultura organizacional; sistemas de recompensa; inércia dos conceitos administrativos.	Formal com respeito à hierarquia.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001, p.34).

O quadro comparativo elaborado por Dornelas (2001) compreende não apenas a orientação estratégica, mas as oportunidades, comprometimento, controle de recursos e estrutura gerencial para que se tenha uma visão global e ampla do empreendedor e do administrativo. Para entender melhor quem é o empreendedor, e diferenciá-lo de um empresário ou gerente, vale analisar as características típicas que o empreendedor apresenta.

Robbins (2000) define o espírito empreendedor de duas formas:

como um processo pelo qual os indivíduos procuram oportunidades, satisfazem necessidades e desejos por meio da inovação, sem levar em conta os recursos que controlam no momento ou característica que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas. (ROBBINS, 2000, p.129)

Para esse trabalho entende-se empreendedorismo como o conjunto de atividades realizadas por uma pessoa no intuito de fazer coisas novas ou desenvolver novas formas de ações nos negócios. O empreendedor é quem procura, identifica e cria oportunidades de negócios, organizando os recursos necessários, inovando em produtos e serviços, buscando o máximo de retorno num ambiente competitivo e de incertezas.

Definir o que é empreendedorismo e empreendedor não deve ser gerar uma regra para criá-los, mas uma orientação para desenvolvê-los. Como esclarece Nanni (2006):

não existe uma fórmula padrão para ser empreendedor, mas, os indivíduos que queiram abrir seu próprio negócio ou gerenciar algum tipo de empreendimento, necessitam adotar alguns comportamentos essenciais existentes no empreendedorismo. (Nanni, 2006, p. 131)

São muitas as características que tipificam um empreendedor, e também não há consenso sobre essas características. Alguns dos conjuntos de características criados são baseados em pesquisas – como Birley e Muzyka (2001), Bernardi (2003), Dolabela (2006) – outros fruto da experiência de empreendedores, como ocorre com Brito e Wever (2004) e Bernhoeft (1996). Existem diversos focos e pontos de vista, mas, em geral, as características divergem mais em volume do que em conteúdo. Por exemplo, Dornelas (2001) apresenta dezesseis características típicas de um empreendedor:

1. Ser visionário;
2. Saber tomar decisões;
3. Faz a diferença;
4. Exploram ao máximo a oportunidade;
5. É determinado e dinâmico;
6. É dedicado;
7. É otimista e apaixonado pelo que faz;
8. Independente e constrói o próprio destino;
9. Fica rico;
10. É líder formador de equipes;
11. Bem relacionado (*networking*);
12. É organizado;
13. Planeja;
14. Possui conhecimento;
15. Assume riscos calculados;
16. Cria valor para a sociedade.

Souza (2005) fez uma relação de características empreendedoras a partir de alguns autores do empreendedorismo, identificando a diversidade de visões e pontos comuns, conforme pode-se visualizar na tabela 1.

Tabela 1 Relação de Características Empreendedoras por Autores

Características	AUTORES																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintizberg	E. Angelo	Logenecker <i>et al.</i>	E. Leite	Clarland <i>et al.</i>	Frese <i>et al</i>	TOTAL
Buscar oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento de Mercado						x	x	x				x		x			5
Conhecimento de produto						x	x	x				x		x			5
Correr risco	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionaridade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Adaptado de Souza (2005)

O trabalho de Souza (2005) ilustra o quanto é difícil se chegar a um denominador comum. De todos os itens listados, apenas um – inovação – parece ser unanimemente reconhecido como imprescindível para ser um empreendedor, entretanto, como não é uma única característica que torna uma pessoa empreendedora, ainda há muito que se deliberar e estudar até ter-se um definitivo conjunto de características que formam um empreendedor.

Mesmo sem um consenso entre os autores, o trabalho de definição das características torna o empreendedor identificável e, também, mais fácil compreendê-lo como indivíduo típico, que abre mão da “segurança” no emprego pela paixão pelos próprios empreendimentos. Como Robbins coloca:

Os dados sobre a personalidade empreendedora nos levam a duas conclusões óbvias. Primeiro: não é provável que sejam funcionários

insatisfeitos e produtivos numa grande empresa ou órgão governamental típico. As regras, os regulamentos e o controle que estas burocracias impõem aos seus membros frustram os empreendedores. Segundo: os desafios e as condições inerentes ao início de um negócio que possam controlar exerce uma atração sobre o desejo de determinar o próprio destino e a disposição de correr riscos. Mas porque os empreendedores acreditam que seu futuro está plenamente em suas próprias mãos, percebem o risco moderado, ao passo que os não empreendedores geralmente o consideram alto. (ROBBINS, 2000, p. 130)

Mas para uma pessoa que não sabe se é empreendedora ou que procura tornar-se empreendedora; que ainda não tem convicção de sua capacidade de assumir riscos, um primeiro contato com essas características pode gerar desânimo. Como um indivíduo pode concluir que poderá ser um visionário? Fazer a diferença? Possuir o conhecimento de produto? E se concluir que ainda não possui alguma (ou algumas) dessas características, então não é e não será um empreendedor?

Essas características explicam porquê uma pessoa é considerada empreendedora, mas não o caminho para tornar-se um empreendedor.

Ocorre que esses estudos de características são criados (e não teria como ser de outra maneira) a partir de empreendedores já formados, estes de notório sucesso, que possuem de forma latente e madura todas as características esperadas de um empreendedor, e pode levar uma pessoa a, erroneamente, acreditar que todo grande empreendedor possuía essas características desde o nascimento. Como explica Nanni (2006):

No entanto, existem algumas características comuns nos empreendedores de sucesso, entre eles, a criatividade, a vontade de correr riscos, perseverança, entre outros. Contudo, muitos empreendedores em potencial que ainda não tiveram sucesso pois não adotaram tais comportamentos. O fato é que ser empreendedor vem de um aprendizado constante que precisa que algumas orientações e permanentes correções de rumos, adquirida com o planejamento e estabelecimento de metas. (NANNI, 2006, p. 131)

Ser um empreendedor depende, então, de aprendizado e desenvolvimento, e não de sorte ou destino. Segundo Dolabela (2003), empreendedor nato é um mito.

Acredita-se que o empreendedor seja um talento que brota, um fenômeno individual. Esse mito é semelhante ao do artista criador, explicado por um “dom divino” que obscurece os aspectos de formação trabalho – tão bem lembrado pela frase atribuída ao

compositor alemão Ludwig van Beethoven, segundo o qual em suas criações havia “1% de inspiração e 99% de transpiração”. (DOLABELA, 2003, P. 24)

Se o empreendedor não brota simplesmente, então há um processo que deva passar para desenvolver habilidades e competências. Esse processo irá, entre outras coisas, fazê-lo desenvolver características empreendedoras.

Uma pessoa não *nasce* empreendedora, a pessoa *torna-se* empreendedora.

Para alguém no caminho para realizar-se como empreendedor, as características empreendedoras apontadas pelos autores são válidas como direcionadoras do desenvolvimento do espírito empreendedor, ajudam-no a saber quando “chegou lá”, quando tornou-se empreendedor, mas até “chegar lá” cada indivíduo tem um caminho a percorrer, em diferentes fases da vida e em diferentes velocidades. O resultado desse caminho (ou processo) dependerá da forma como cada indivíduo realiza seu empreendedorismo. Vale então estudar os tipos de empreendedores resultantes do processo e o próprio processo empreendedor.

A respeito do empreendedor e das teorias pertinentes a esse estudo, Cardoso e Barini Filho (2004), citam Gartner e Fillion e, mencionando particularidades, relacionam ambos autores para defender estudos do processo empreendedor:

Gartner (1988) defende que as pesquisas baseadas em traços de personalidade demonstram inconsistência ao assumirem um conjunto típico de características humanas. Ele ressalta que: a) falta de convergência na definição do objeto das pesquisas do empreendedor; b) poucos estudos partem de uma definição comum; c) a amostra não é homogênea; d) o perfil idealizado acaba sendo sobre-humano. Segundo ele, as pesquisas que tentam entender o que o empreendedor é deveriam ser substituídas pelas que buscassem conhecer o que ele faz. (...) Na mesma linha de raciocínio, Fillion (1999, p. 24-26) postula que o empreendedor ‘é aquele que define o objeto que vai determinar seu próprio futuro (...) definindo contextos organizacionais em torno de fios condutores por ele estabelecidos’. Daí decorre que, segundo o autor, quanto mais o empreendedor tem clara a visão do seu empreendimento, maior é sua chance de ser bem sucedido. (...) A conclusão mais evidente de toda a teoria pesquisada é o reconhecimento do valor do comportamento e do processo empreendedor, em detrimento dos aspectos relacionados aos traços de personalidade. (CARDOSO e BARINI FILHO, 2004. p. 8)

Cardoso e Barini Filho valorizam o processo e o comportamento empreendedor em relação aos traços de personalidade, porém, quando se deseja

tornar o processo empreendedor um processo controlado, ou seja, desenvolvido propositalmente, os traços de personalidade podem ser ferramentas importantes no norteamento de ações. Nesse caso os estudos se complementariam.

Os traços de personalidade ou de perfil empreendedor podem ser usados como orientadores das ações de instituições que queiram promover o espírito empreendedor nas pessoas, para saberem se realmente estão gerando novos empreendedores ou não. Por exemplo, consultorias constantes e acesso facilitado a linhas de crédito podem fazer um não empreendedor ter um relativo sucesso com um empreendimento, sucesso gerado mais pelo apoio que recebe do que por suas características pessoais.

Saber que características são comuns a empreendedores faz entender quem ele é, e tirar conclusões sobre sua origem e futuro (ROBBINS, 2000).

A visão tradicional de um empreendedor geralmente concebe-o como uma pessoa criadora e dona de empresas. Mas hoje se sabe que empreender requer outras habilidades e competências que vão além do simples criação. Há mais que competências específicas, no entender de Greatti e Senhorini (2000), que contribuem para caracterizar um empreendedor.

Fatores psicológicos e sociológicos, além de competências específicas, são características dos empreendedores e que os mesmos são influenciados por fatores ambientais, econômicos e sociais que favorecem ou dificultam a ação empreendedora (GREATTI e SENHORINI, 2000, p.22)

Admitindo, com Cardoso e Barini Filho (2004), que empreendedorismo é um comportamento que surge sob a influência de aspectos diversos, possível identificá-lo de várias maneiras na sociedade, não apenas entre as pessoas que abrem novas empresas, mas na política, na religião e agindo como funcionário de uma organização.

Aidar (2007) apresenta um quadro comparativo entre gerentes tradicionais, empreendedores e intra-empreendedores, ilustrando essa diversidade e revelando o que há de específico em cada perfil (quadro 2):

Quadro 2 Características empreendedoras por tipo profissional

	Gerentes Tradicionais	Empreendedores	Intra-empresendedores
Motivos principais	Promoção e outras compensações, como escritório, auxiliar e poder.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas.
Orientação do tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais e o planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócio entre 5 e 10 anos.	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo do cronograma corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona mais do que se envolve diretamente.	Envolvimento direto.	Mais envolvimento direto que delegação de tarefas.
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados.	Assume riscos moderados.
Fracasso e erros	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos como experiências de aprendizado.	Tenta ocultar projetos arriscados, o que lhe permite aprender com os erros, sem seus custos políticos.
Decisões	Geralmente concorda com a alta direção.	Segue sua visão particular. Decisivo e orientado para ação.	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho.
A quem serve	Agrada aos outros.	Agrada a si e aos clientes.	Agrada a si, aos clientes e patrocinadores.
História familiar	Membros da família trabalharam em grandes organizações.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Aidar, 2007, p.126

A partir das categorias estabelecidas por Aidar (2007) pode-se inferir que cada tipo profissional possui peculiaridades e diferenças na sua atuação e mesmo no relacionamento. Os gerentes tradicionais são importantes para a sociedade, as empresas precisam desse profissional para comandar setores, lojas, equipes. Nem tudo numa empresa é ímpeto empreendedor. Mas a visão do intra-empendedor tem ganhado destaque, como Hisrich e Peters lembram:

Na atual era da hipercompetição, a necessidade de novos produtos e o espírito intra-empendedor tornam-se tão grandes que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente intra-empendedor, freqüentemente na forma de unidades estratégicas de negócios (HISRICH e PETERS, 2004, p.35)

No entanto, Robbins (2000) faz uma crítica ao intra-empendedor ao afirmar que:

o intra-empendedor jamais poderá captar a autonomia e o risco inerentes ao verdadeiro empreendimento. Uma vez que o intra-empendedor acontece dentro de uma grande organização, todos os riscos financeiros são arcados pela empresa matriz; regras, políticas e outras restrições são impostas pela empresa; os intra-empendedores devem reportar-se a seus chefes ou superiores; e a recompensa pelo sucesso não é nenhuma independência financeira mas, sim, o avanço na carreira (ROBBINS, 2000, p.129, 130).

Assim pode-se inferir que o empreendedorismo é uma característica individual, expressa em várias demandas sócio-organizacionais, mas especialmente aceita para pessoas que criam novos empreendimentos. Apesar de se apresentar de diversas maneiras e desenvolver-se individualmente, é possível identificar características comuns em um empreendedor; porém a forma como o empreendedorismo se realiza é diferente entre as pessoas, porque tanto aspectos pessoais como ambientais alteram esse caminho, formando diferentes tipos de empreendedores. O caminho que um indivíduo percorre para tornar-se empreendedor chama-se *processo empreendedor*.

Mas, assim como há características comuns, é possível identificar aspectos comuns no processo de tornar-se empreendedor. A análise e importância deste processo são discutidas no próximo item desse trabalho.

1.2 Processo Empreendedor

Para compreender o processo empreendedor é necessário responder algumas perguntas como, por exemplo, com uma pessoa torna-se empreendedora?

Segundo Garcia (2006, p._) “entre 3% e 5% da população mundial nascem para se tornarem grandes realizadores se forem estimulados, na infância e adolescência, a ter iniciativa e autonomia”. Essa afirmação pode erroneamente fazer crer que empreendedorismo é para poucos, mas Garcia refere-se às pessoas que realizam empreendimentos excepcionais, e o mundo não é só destes empreendimentos, por isso outros podem desenvolver características empreendedoras. Hisrich e Peters (2004, p. 32) afirmam que “os empreendedores não nascem empreendedores: eles se desenvolvem”, para isso precisam conhecer e desenvolver características e habilidades empreendedoras. Dornelas (2001) lista três grupos de habilidades que um empreendedor deve desenvolver:

- Habilidades técnicas: saber ouvir e entender pessoas, saber escrever e falar, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe, possuir os conhecimentos técnicos da sua área de atuação;
- Habilidades gerenciais: ser bom negociador e conhecer todas as áreas da empresa, como marketing, finanças, administração e produção;
- Habilidades pessoais: ser disciplinado, persistente, inovador e aberto a mudanças, ser um líder visionário, assumir riscos.

Mas como uma pessoa desenvolve essas habilidades? As técnicas, como conhecimentos de administração, são possíveis de serem aprendidas num curso ou até com boas leituras, mas e a inovação? E ser líder visionário? É necessária estimulação para se desenvolver essas habilidades e, assim, desenvolver o empreendedorismo.

Segundo Bernardi (2003), é um mito dizer que não é possível desenvolver o empreendedorismo, e existem oito circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento de um empreendedor, que podem ou não estar relacionados a traços de personalidade: o empreendedor nato; o herdeiro; o funcionário de empresa; os excelentes técnicos; os vendedores; opção ao emprego; desenvolvimento paralelo e aposentadoria.

Analisando-se a lista de Bernardi, fica difícil dizer que alguém não possa tornar-se empreendedor ou, pelo menos, são muitas as possibilidades que podem tornar um indivíduo empreendedor. Porém, não é todo vendedor, ou aposentado ou filho de empresário que se torna fundador de um negócio de sucesso.

Entre herdeiros, funcionários de empresa, excelentes técnicos e, até mesmo, pessoas que alguém juraria que seria, no futuro, um empresário de sucesso, encontra-se diversos não-empresários – pessoas que se julgam empreendedoras, mas que não apresentam características do perfil empreendedor (HISRICH e PETERS, 2004). Mas qual o porquê dessa incapacidade?

Talvez o questionamento a se fazer é porque esse indivíduo não desenvolve a personalidade e as características necessárias para ser empreendedor? O meio em que vive pode dar essa resposta.

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou menos – empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para o outro. (Dolabela, 2006, p. 28)

Então o ambiente em que a pessoa vive é influenciador de sua decisão por tornar-se uma empreendedora (GREATTI e SENHORINI, 2000), e o espaço e o tempo influenciam as possibilidades de ser um empreendedor (DOLABELA, 2003).

A respeito do comportamento do indivíduo empreendedor sabe-se que este recebe várias influências sendo, portanto, produto do seu momento histórico, de sua capacidade de adaptação ao meio em que vive, indo além de perfil pessoal e idéias sobre negócios. Bernardi (2003) considera:

Nota-se que somente traços de personalidade e boas idéias são insuficientes para o sucesso, porquanto há que se sedimentar todos os ingredientes, num coeso, encadeado e harmônico. (BERNARDI, 2003, p. 69)

Esses ingredientes, segundo Bernardi (2003), seriam o modelo do negócio que o empreendedor desenha, o tempo, intensidade e conhecimento dedicados ao sucesso do negócio, liderança e num outro trecho menciona que “o relacionamento

harmônico das variáveis, integrações, articulações, comunicações e relações interpessoais; é que asseguram o equilíbrio do modelo” (BERNARDI, 2003, p. 69). Então o empreendedor precisa de tempo para entender e criar todas essas relações.

É uma capacidade empreendedora criar essas relações. Esse talento é discutido por Dornelas, retratando as idéias de Tornatzky, ao mencionar que:

O talento do empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem idéias é como uma semente sem água. (TORNATZKY et al., 1996, apud DORNELAS, 2001, p.40)

A existência da oportunidade não significa capacidade de explorá-la. Analisando o processo de empreender Hisrich e Peters (2004, p.53) abordam que “um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo”.

Superar essas forças é um desafio que depende de técnica, recursos e talento.

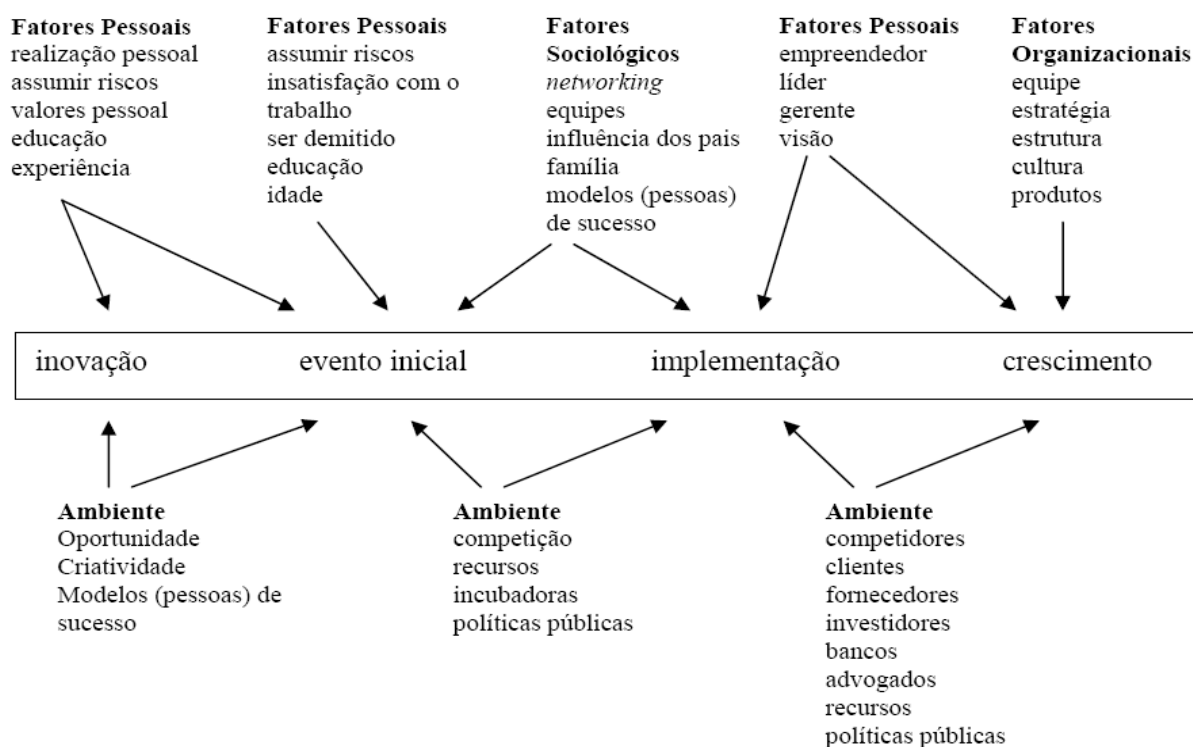
Num segundo momento, Dornelas (2001) complementa sobre o talento refletindo outras dimensões que indicam seu desenvolvimento:

Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está na eminência de ocorrer. Porém, existe ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer. (TORNATZKY et al., 1996, apud DORNELAS, 2001, p.40-41)

Considera-se capital e tecnologia como recursos que o empreendedor deveria identificar, desenvolver ou levantar para gerar seu empreendimento.

Dornelas (2001), baseado em Moore, detalha o processo empreendedor, apresentando os fatores que influenciam o processo, apontando as principais características empreendedoras e os fatores ambientais que interferem neste, conforme figura 1.

Figura 1 Processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2001, p. 40)

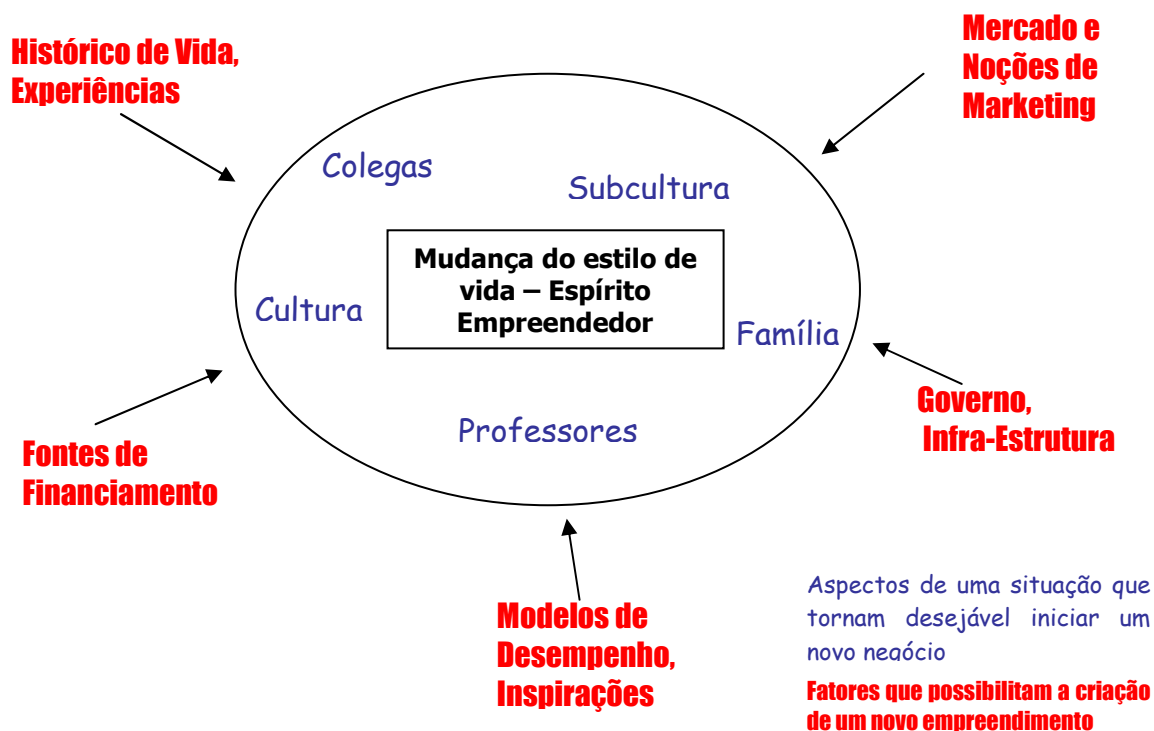
Durante o processo, que vai da identificação de uma oportunidade de negócios baseada em inovação, até o crescimento da empresa já instalada, fatores pessoais, típicos de empreendedores, são apontados como essenciais. Porém não basta características empreendedoras e idéias de negócio, o sucesso de um empreendimento é feito de mais variáveis sociais, organizacionais e ambientais.

Desde 1999 a Global Entrepreneurship Monitor – GEM, uma instituição britânico-americana, vem monitorando a atividade empreendedora pelo mundo, e é normal os jornais sempre citarem as posições de destaque do Brasil no quesito atividade empreendedora. Na última pesquisa disponível (GRECO, 2006), comparando com outros 35 países, o Brasil é o sétimo em atividade empreendedora (o primeiro é a Venezuela), mas isso não reflete a qualidade das empresas. Não-participantes do estudo da GEM, os povos da região do Oriente Médio (como judeus e turcos) são famosos pela cultura de valorizar a pessoa que tem o próprio negócio, nem por isso esses países apresentam desenvolvimento econômico (ou empresarial) semelhantes ao do Brasil (ou Venezuela). Apenas a região onde o indivíduo se encontra não explica o motivo dele tornar-se empreendedor, e muita atividade empreendedora não significa empreendimentos de sucesso.

Cada empreendimento “é formado através de um processo humano muito pessoal que, embora único, tem algumas características comuns a todos” (HISRICH e PETERS 2004, p. 30)

Essas características comuns podem ser agrupadas conforme a figura 2:

Figura 2 Possibilidade e Desejo de Empreender



Fonte: adaptado de Hisrich e Peters 2004

Considerando essa figura, são dois os grupos de fatores que levam o indivíduo a tornar-se um empreendedor.

O primeiro grupo são fatores que criam a **possibilidade para empreender**: O Governo, que pode oferecer infra-estrutura (como ruas, portos e segurança) e apoio (como SEBRAE). A história do indivíduo, suas experiências e educação. O mercado (seja lá qual for) ser atraente e o indivíduo saber como criar um bom produto/serviço combinando embalagem, preço, distribuição, etc. Ter vivenciado ou conhecer um modelo de desempenho de sucesso do determinado tipo de empreendimento para se espelhar. Ter acesso ao capital necessário para iniciar a empreitada.

O segundo grupo de fatores que criam o **desejo de empreender**: A cultura de seu país; a subcultura de sua região; a família (que não deixa de ser uma

subcultura) e sua visão sobre trabalho formal e empreendedorismo; os professores, em especial de cursos que estimulam a abertura de novos empreendimentos; e os colegas e amigos, com suas discussões, convicções e experiências sobre trabalho, em especial sobre criação e gestão de negócios e oportunidades de mercado. Essa visão, de fatores que favorecem e que despertam desejo, é reiterada por Robbins quando diz que:

Além de certos traços de personalidade, descobriu-se que outros fatores estão associados ao tornar-se empreendedor. O espírito empreendedor tende a florescer em ambientes apoiadores, como numa cultura que atribua alto valor a ser chefe de si mesmo e à obtenção do sucesso profissional (...) Os empreendedores normalmente têm modelos de comportamento aos quais tentam imitar. Ver outra pessoa fazer algo inovador e obter sucesso faz com que a inovação e o sucesso pareçam alcançáveis de modo mais realista. (ROBBINS, 2000, p. 130)

No centro do modelo da figura 2 está o indivíduo e sua atitude de mudar o estilo de vida, optando ou não por assumir uma postura empreendedora, em resposta aos fatores externos. Os fatores externos são muito importantes na decisão de uma pessoa de tornar-se empreendedora, mas ainda o processo empreendedor depende fundamentalmente da vontade e atitude do indivíduo de buscar o desenvolvimento do espírito-empreendedor. Focando Dornelas (2001), pode-se marcar o início desse processo na identificação de uma oportunidade de negócios inovadora.

Nos diversos estudos sobre empreendedorismo percebe-se que a identificação da oportunidade é considerada ponto crucial para o sucesso ou insucesso de um empreendimento. A oportunidade de negócios é uma maneira privilegiada de atender um mercado (RIMOLI et al., n. 3, 2004, p. 19) e um empreendedor tem três formas básicas de atender ao mercado:

- Com um produto que já exista, mas, que por algum motivo, ainda não é oferecido para determinado mercado;
- Com um produto novo ou nova tecnologia que atenda uma necessidade já existente;
- Com aprimoramento de produto ou serviço já existente, gerando um diferencial competitivo.

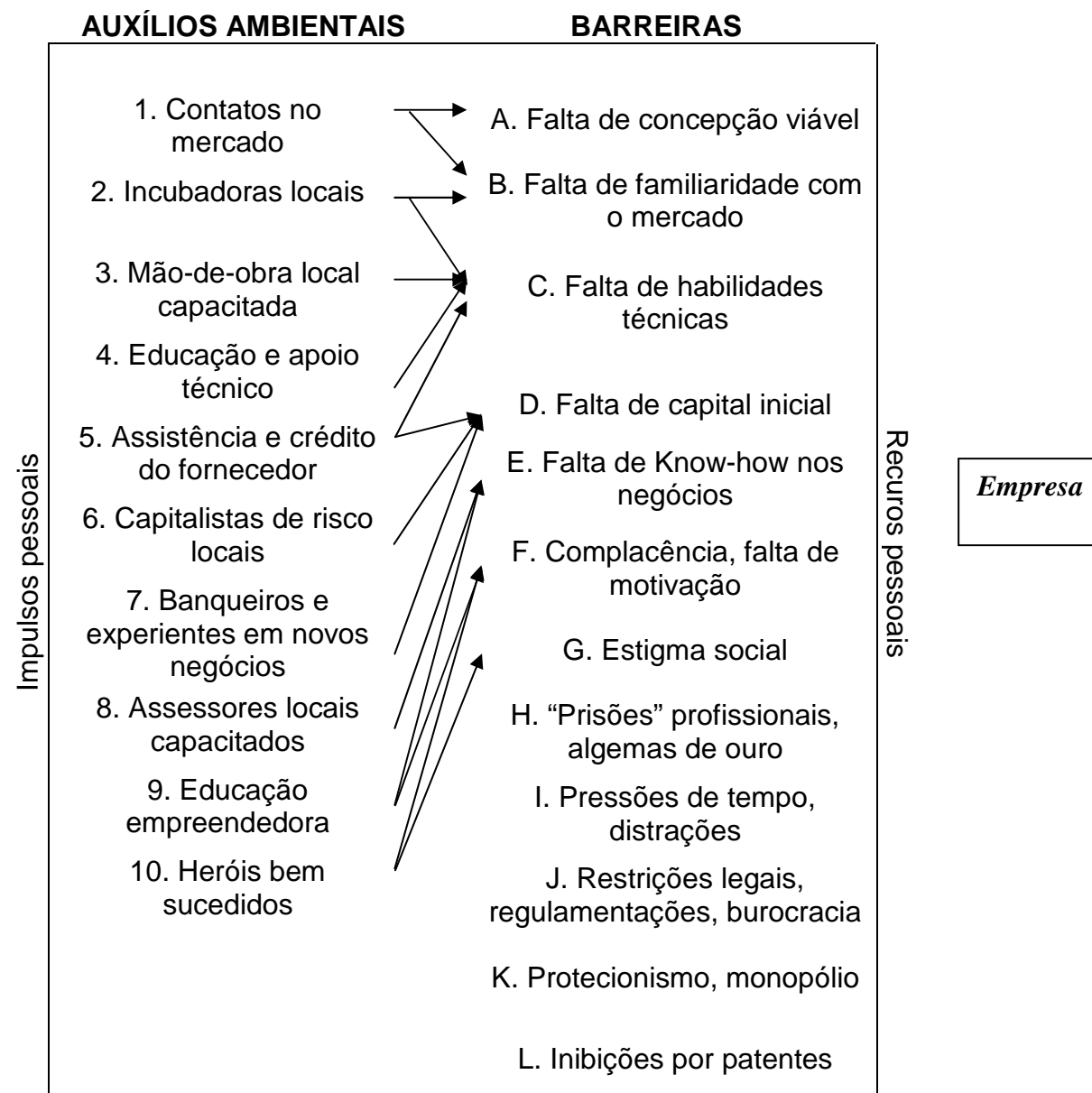
Essa perspectiva remete o empreendedor para o suprimento de necessidades com produtos, criando-o, aprimorando-o ou trazendo um produto inexistente em uma região.

Para Dornelas (2001) a idéia de negócio não é o mesmo que oportunidades de negócio, é apenas o primeiro passo, uma percepção ou intenção sobre um empreendimento. A oportunidade de negócios é mais concreta, pois deve haver clareza da dinâmica do mercado e da inovação, diferenciais e vantagens competitivas do empreendimento que se pretende montar.

No processo empreendedor, a diferenciação de idéia de negócios e oportunidade de negócios ajuda a diferenciar um empreendedor de um não empreendedor logo no início do caminho. Fillion (1999b), discutindo a gestão de pequenos empreendimentos, diz que ter uma empresa não é o mesmo que ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser apenas uma boa operadora de negócio, mas sem possuir as características típicas de um empreendedor, como criação, inovação ou desenvolvimento de um produto.

Sob outra perspectiva, Pereira (2007, p36) desenvolveu um quadro que dá conta do processo empreendedor a partir de duas dimensões, uma os auxílios ambientais que o empreendedor tem acesso, e outra as barreiras que impedem o desenvolvimento do empreendedorismo na pessoa (quadro 3).

Quadro 3 Auxílios e Barreiras ao Empreendedorismo



Fonte: Pereira (2007, p. 36)

O quadro 3 explicita que é característica de um empreendedor vencer barreiras e, nesse sentido, pode contar com auxílios ambientais, como a incubadora de empresas que, na visão de Pereira (2007), limita sua atuação a desenvolver no empreendedor familiaridade com o mercado de negócios e desenvolvimento de habilidades técnicas (como marketing ou modelos de gestão).

Para referência sobre processo empreendedor, nesse trabalho será entendido que a incubadora de empresas é um dos fatores ambientais capazes de derrubar barreiras, criar condições e estimular o desejo de ser empreendedor.

Para referência de perfil empreendedor, nesse trabalho serão usadas as características utilizadas pelo SEBRAE - Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008c). Segundo Marcarini; Silveira, Hoeltgebaum (2008), essas dez características foram construídas a partir de McClelland, que também é usada pela Organização das Nações Unidas – ONU e pelo programa para Empresários e Futuros Empreendedores – EMPRETEC². As características usadas pelos SEBRAE são especificadas, como segue (MARCARINI; SILVEIRA, HOELTGEBAUM, 2008, p.15-16):

- 1) Busca de oportunidade e iniciativa: capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios; desenvolver novos produtos e serviços; propor soluções inovadoras e criativas; ter necessidade de realização;
- 2) Persistência: enfrentar os obstáculos decididamente, buscando o sucesso a todo custo, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações; considerar o fracasso como sinônimo de desafio e de aprendizagem, procurando enxergar o lado positivo das adversidades;
- 3) Correr riscos calculados: disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles; ousar na execução de um empreendimento novo;
- 4) Exigência de qualidade e eficiência: decisão de fazer sempre mais e melhor, ousando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade; ter visão de futuro;
- 5) Comprometimento: fazer sacrifício pessoal ou despender esforço extraordinário para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo; crer no que faz;
- 6) Busca de Informações: buscar pessoalmente obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes, investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial; aprender indefinidamente, conhecer o ramo em que atua; criar

² No Brasil o SEBRAE é quem aplica o EMPRETEC, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e a Agência Brasileira de Cooperação – ABC, do Ministério das Relações Exteriores – MRE.

- situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para o aprimoramento próprio;
- 7) Estabelecimento de metas: assumir metas e objetivos que representam desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelecer metas de curto prazo mensuráveis, ser orientado para resultados, para o futuro; lutar contra padrões impostos;
 - 8) Planejamento e monitoramento sistemáticos: planejar dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e os utilizar para tornar decisões, ter aversão ao rotineiro;
 - 9) Persuasão e rede de contatos: utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros. Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; atuar para desenvolver e manter relações comerciais; mostrar aos outros que todos podem ganhar com suas idéias; formar equipes de trabalho; ser líder determinado e eficaz;
 - 10) Independência e autoconfiança: buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar desafios; ser otimista; acreditar muito em suas idéias e saber que é capaz de colocá-las em prática; ser intuitivo e analítico.

Essas características foram usadas, nesse trabalho, como base para criação de questionários de verificação do perfil empreendedor dos incubados. O próximo passo da pesquisa é saber, pela literatura, se empresários brasileiros tem e estão aprimorando suas características empreendedoras.

1.3 A Realidade Empreendedora Brasileira

Pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) posicionou o Brasil num destacável sétimo lugar em atividade empreendedora (GRECO, 2006). Olhando apenas esse dado, um leitor desatento pode acreditar que o Brasil é rico em pessoas tipicamente empreendedoras, porém outro dado da pesquisa aponta o contrário. Quanto ao motivo que leva as pessoas a abrirem seu próprio

empreendimento, a maioria dos empreendedores brasileiros respondeu que foi por necessidade, e não por oportunidade. “O Brasil ocupa a 15ª posição no ranking do empreendedorismo por oportunidade (taxa de 6%) e a 4ª posição no ranking de empreendedorismo por necessidade (taxa de 5,3%)” (GRECO, 2006, p. 39).

O brasileiro é empreendedor, mas em geral empreende pelos motivos errados, errando logo no início do processo empreendedor (que deveria ser motivado por oportunidade e motivação). A respeito da cultura empreendedora no Brasil, Fillion (s.d) retrata-a através de metáforas ao mencionar que:

A cultura no Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa de sol e de um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. Creio que o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver grande explosão empreendedora. (FILLION, s.d, p.33)

Mas se o potencial não está sendo utilizado no seu máximo, é preciso saber qual é o “sol” e a “água” que faltam para os empreendedores brasileiros “brotarem”.

No Brasil tem-se um ambiente bastante propício para uma explosão de ações empreendedoras, mas isso não tem se expressado em empresas de sucesso. Dornelas (2001) retrata o problema brasileiro quanto ao empreendedorismo:

No entanto, ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, e visando a respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, que estão fazendo sua parte (DORNELAS, 2001, p-26-27)

O mesmo governo que discursa sobre a importância de novos empreendimentos e que até cria sistemas de incentivos, por outro lado gera barreiras para o empreendedorismo. O problema das políticas públicas no Brasil é ainda um entrave no desenvolvimento de ações empreendedoras, e destaca-se a falta de linhas de crédito. Dornelas (2001), a respeito do processo empreendedor brasileiro, complementa:

Muitos empreendedores acreditam que o mais difícil em todo o processo empreender a obtenção do capital inicial para o negócio, o *seed money*. Se for considerado apenas o processo inicial, antes do início das operações da empresa, em alguns casos o empreendedor

está correto. Essa é de fato uma queixa de muitos empreendedores brasileiros: a restrição ao crédito no país. Talvez isso faça os empreendedores se sentirem vitoriosos quando conseguem o investimento ou financiamento para o início do negócio. Geralmente, para isso ocorrer, as fases de concepção da idéia (inovação) e elaboração do plano de negócios foram concluídas com êxito (DORNELAS, 2001, p. 230)

Então, por conta dessa dificuldade de obtenção de crédito, o início do processo empreendedor tornar-se mais crítico para o sucesso. Para apoiar o empreendedor foram criadas algumas instituições, como o SEBRAE.

Apesar de cheio de potencial empreendedor, não faz duas décadas que o Brasil começou realmente a se estruturar para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, Dornelas (2001) retrata os primórdios do empreendedorismo brasileiro:

O movimento do empreendedorismo no Brasil, começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. (DORNELAS, 2001, p.25)

SEBRAE, Softex e a própria necessidade foram incentivadoras para pessoas tornarem-se empresárias, mas é preciso compreender que o mero fato de abrir uma empresa não faz alguém empreendedor e, dentre as várias características que compõem um empreendedor, está a identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio. Pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE validam essa visão. Estudando micro e pequenas empresas brasileiras, mostrou que a taxa de mortalidade das organizações, em 2005, foi de 22% (VOX POPULI, 2007). Se avaliado ao longo do tempo, em média, 59,9% das empresas fecham as portas nos primeiros quatro anos de existência (SEBRAE, 2004).

Perder quase 60% das empresas após quatro anos de abertura é um prejuízo para a sociedade, e são muitos os motivos que levam a essa realidade (DORNELAS, 2001). Os próprios empresários falidos responderam sobre os motivos que os levaram a não ter sucesso e destacaram, entre outros fatores, a falta de clientes, falta de capital de giro, dificuldade financeira, falta de conhecimento da área de gestão, carga tributária (VOX POPULI, 2007).

Diretamente não se identifica, porém é possível de se afirmar que boa parte das dificuldades que levaram à falência dos empreendimentos foi gerada pela ausência de características empreendedoras. O próprio SEBRAE, na conclusão da pesquisa, listou a ausência de comportamentos empreendedores como um dos principais motivos dos insucessos empresariais.

Ausência de características empreendedoras não é o único desafio enfrentado por empresários iniciantes, até porque 39% dos empresários voltaram a abrir uma empresa (VOX POPULI, 2007). Tratando dos problemas existentes nos empreendedores, Dornelas (2001) reforça essa visão, mencionando que:

Porém, o mais complicado está por vir: construir uma empresa e fazê-la crescer, cumprindo as metas do plano de negócios, gerando lucros, criando empregos, atendendo às necessidades dos clientes e recompensando o investidor conforme previsto.

Esse talvez seja um grande problema para muitos empreendedores, pois não estão preparados para essa tarefa mais operacional, de construir uma empresa aos poucos, dia-a-dia. Muitos empreendedores são mais visionários que gerentes, mais estrategistas que dirigentes, e não conseguem definir planos táticos, solucionar problemas específicos, ou seja, não são bons gerentes (DORNELAS, 2001, p. 230-231)

Disso pode-se perguntar: se os empreendedores iniciantes tivessem ajuda, teriam tido sucesso? Não é objetivo deste trabalho responder a essa pergunta, no entanto são muitas as organizações, governamentais ou não, que atuam com o intuito de reverter esse quadro de falências nacional, apoiando o empresário iniciante. Dentre estas se destacam as incubadoras de empresas.

As incubadoras de empresas têm instrumentos para oferecer tanto fatores que possibilitam a criação de um novo empreendimento, como têm condições de despertar o desejo de empreender e promover o desenvolvimento do espírito-empendedor. O próximo capítulo apresenta definições e dados sobre incubadoras e discute seu papel.

2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas têm sido utilizadas como meio de alavancar os sistemas produtivos. No Brasil, a partir da década de 80, começou a ser implantada como uma política de incentivos à criação de empregos nos pequenos negócios (GUIMARÃES e VERSIANI, 2003). É uma resposta à necessidade de criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de empreendedores (DOLABELA, 2006; ROBBINS, 2000).

A incubadora de empresas tem como meta ajudar pessoas a desenvolverem negócios de sucesso. As teorias apresentadas apontaram que são pessoas com características empreendedoras que criam negócios de sucesso (DORNELAS 2001), então a incubadora precisa identificar e desenvolver empreendedores.

Nesse trabalho entendem-se negócios de sucesso como empreendimentos capazes de superar os primeiros quatro anos de existência (SEBRAE, 2004), com finanças equilibradas e com a possibilidade de se desenvolver no mercado. Para tanto, não basta à incubadora ajudar a abrir a empresa, precisa ajudar o empresário a superar os fatores que levam ao encerramento precoce de empreendimentos (PINTO e RODRIGUES, 2005; VOX POPULI, 2007), precisa desenvolver nos empresários iniciantes habilidades e características empreendedoras (DORNELAS, 2001; MARCARINI, SILVEIRA e HOELTGEBAUM, 2008).

A literatura levantada aponta a incubadora de empresas como um fator ambiental de promoção do processo empreendedor (DORNELAS, 2001; HISRICH e PETERS, 2004; PEREIRA, 2007) e conhecer seu papel no processo que leva um indivíduo a tornar-se empreendedor é um ponto de referência crucial para seu trabalho.

Ter apoio profissional em treinamentos e consultorias é um auxílio relevante para empreendedores. Dornelas (2001) menciona a importância das assessorias:

Tão importante quanto conseguir o financiamento inicial para o começo dos negócios, são as assessorias que ajudarão o empreendedor a ultrapassar a primeira e, em geral, a mais difícil fase de empreendimento: a da sobrevivência. No início as empresas costumam ser frágeis, não têm marca, não são conhecidas e também não conhecem muito bem o mercado onde atuam, devendo ser cautelosas em suas ações, o que não significa dizer que devam ser lentas. O empreendedor, por mais otimista que seja, caso não esteja devidamente amparado na fase inicial do negócio, pode se ver

em dificuldades, e seu sonho pode tornar-se pesadelo em pouco tempo. (DORNELAS, 2001, p.202)

No Brasil este amparo ao empreendedor é desenvolvido pelas incubadoras de empresas.

Para entender melhor a Incubadora de Empresas, vale apresentar seu surgimento, os motivos de sua criação, sua composição, estrutura e desenvolvimento, além de visualizar sua maneira de trabalho.

As incubadoras, segundo Dornelas (2001), têm seu início no Parque Tecnológico de Palo Alto, na Califórnia, na década de quarenta.

A incubadora, segundo Fonseca (2000), tem sua origem associada ao surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos, desenvolvidos no interior de centros de pesquisa, universitários ou não. O conceito criado inicialmente é o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica, situadas especialmente nos segmentos de biotecnologia, informática e desenvolvimento de *softwares*, eletroeletrônica e telecomunicações, mecânica de precisão e automação. A iniciativa na montagem dessas incubadoras foi, predominantemente, de universidades e institutos de pesquisa, que passaram a constituir o seu berço institucional.

Quanto ao Brasil sabe-se que os primeiros pólos tecnológicos foram criados a partir de 1984, com incentivos do CNPq localizados nas seguintes cidades São Carlos-SP, Joinville-SC, Campina Grande-PB, Manaus-AM e Santa Maria-RS, com o intuito de criar empresas de base tecnológica nessas regiões (DORNELAS, 2001, p.203).

Num outro trecho Dornelas (2001) menciona sobre as iniciativas empreendedoras e a construção dos espaços destinados a esses negócios:

Com a criação dos pólos e parques tecnológicos o surgimento do conceito de incubadoras de empresas de base tecnológica foi natural, já que, para abrigar iniciativas empreendedoras, havia a necessidade de se construir espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação.(DORNELAS, 2001, p.203)

Incubadora de empresas compõe um dos vinte e três temas dominantes no campo do empreendedorismo segundo estudo “dos conteúdos das conferências

anuais de Babson (*Frontiers of Entrepreneurial Research*) e do ICSB-*International Council for Small Business*" (DOLABELA, 1999, p. 51), mostrando o interesse na pesquisa de entidades fomentadoras do empreendedorismo.

Sabe-se que as incubadoras de empresas têm um alto grau de sucesso no fomento ao empreendedorismo. Se no ambiente "natural" de concorrência uma organização tem em torno de 50% de chances de fechar até o quarto ano de vida, assistida por uma incubadora esse número cai para 15% (ANPROTEC, s.d.).

[Incubadora de empresa é] um local especialmente criado para abrigar empresas oferecendo uma estrutura configurada para estimular, agilizar, ou favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas. Para isso a Incubadora oferece apoio gerencial e técnico (serviços de recepção e secretaria, salas de reunião, Internet, telefone, etc.) e uma gama de serviços que propiciam excelentes oportunidades de negócios e parcerias, para que você desenvolva seu projeto/ empresa (ANPROTEC Perguntas e Respostas, s.d.)

A citação acima menciona o suporte oferecido pelas incubadoras tanto no sentido gerencial como técnico para que as empresas possam realizar um plano de negócios e ter uma estrutura que seja sólida e consolidada, e o resultado do seu trabalho é mais que conseguir uma empresa de sucesso.

Há estudos que revelam a importância das incubadoras de empresas para a sustentabilidade do desenvolvimento econômico (BAËTA, BORGES, TREMBLAY, 2006). Destaca-se o papel que estas instituições desempenharam nos anos 1990 para a criação de empresas e geração de renda em diversas partes do mundo. No Brasil, nos anos recentes, não são poucos os trabalhos reafirmando a importância das incubadoras na promoção do desenvolvimento local, para tanto instituições de ensino e de pesquisa têm firmado parcerias com incubadoras.

Oliva, Santos e Sobral (2004) mencionam a importância das universidades e institutos de pesquisa no que tange às incubadoras de empresas e ao empreendedor ao mencionarem que:

As incubadoras de empresas facilitam a aproximação do empreendedor com outras organizações fomentadoras das atividades de pesquisa científica e tecnológica. As universidades e os institutos de pesquisa podem oferecer laboratórios, espaço físico para pesquisa e a experiência de seus pesquisadores que praticamente são inacessíveis quando a pequena empresa busca de

forma isolada e desarticulada (OLIVA, SANTOS e SOBRAL, 2004, p. 32)

De acordo com o *síte* do SEBRAE (2008a), as incubadoras de empresas não são financiadoras em si, porém ajudam o empreendedor e conseguir capital, além de oferecer uma séria de outras facilidades e ações que, se convertidas em dinheiro, seria uma quantidade significativa de investimento, como segue:

Nas incubadoras, micro e pequenas empresas recebem consultorias e assessorias em gestão empresarial, gestão tecnológica, comercialização de produtos e serviços, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, entre outros. Assim, elas se capacitam para entrar de forma competitiva no mercado, transformando-se em potenciais geradoras de emprego e renda. (SEBRAE, 2008a, p. _)

As incubadoras de empresa são agentes catalisadores do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores em mercados competitivos, sendo que os principais objetivos de uma incubadora de empresa devem se concentrar na produção de empresas inovadoras e na criação de uma cultura empreendedora (GUIRRO, 2004).

Ao criar essa cultura empreendedora as incubadoras de empresas tendem não só a colaborar com os empreendimentos, mas criam um ambiente propício para que novos negócios tenham sucesso e se tornem cada vez mais competitivos.

Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2007):

- Existe mais de 400 incubadoras de empresas no Brasil, a maioria nas regiões Sul e Sudeste;
- 72% das incubadoras priorizam o desenvolvimento tecnológico;
- 100% dos municípios do Brasil com mais de um milhão de habitantes possui ao menos uma incubadora e/ou parque tecnológico;
- O tempo médio de Incubação é de quatro anos;
- A taxa de mortalidade de empresas incubadas é abaixo dos 20%.

Inicialmente as incubadoras eram apenas de base tecnológica (DORNELAS, 2001; FONSECA, 2000), o Ministério da Ciência e Tecnologia explicita que incubadora de empresas de base tecnológica “é a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado” (PNI, s.d.)

A incubadora de empresas de base tecnológica é um empreendimento planejado para apoiar empreendedores em setores de base tecnológica. Oferece aos incubados uma variedade de serviços de apoio para a fase de início das empresas. As incubadoras procuram associar competência tecnológica, capital e gestão para acelerar a criação e o desenvolvimento de novas empresas (SMILOR, GIBSON, DIETRICH, 1990, apud OLIVA, SANTOS e SOBRAL, 2004, p. 32).

Atualmente são diversas as vocações de apoio das incubadoras de empresa. O quadro 4 revela os tipos de incubadora e sua diversidade para atender os empreendimentos que também são diversificados.

Quadro 4 Tipos de Incubadoras

Tecnológicas	Organizações que abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado
Tradicionais	Abrigam empreendimentos. Organizações que abrigam empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
Mistas	Abrigam empresas de base tecnológica e tradicionais.
Designers	Abrigam empreendimentos ligados diretamente ao segmento de <i>design</i> e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico
Setoriais	Abrigam empreendimentos de apenas um setor da economia.
Culturais	Incubadoras de Empresas que tenham a arte e a cultura como valor agregado aos seus produtos. Essas incubadoras desenvolvem negócios relacionados à arte e à cultura regional, gerando trabalho e renda alternativas
Agroindustriais ou Agronegócios	Apóiam empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam os módulos da incubadora para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial
Cooperativas	Abrigam, por período médio de dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município. Representam uma das modalidades de incubadoras de setores tradicionais.
Sociais	Abrigam empreendimentos oriundos de projetos sociais.
Rurais	Apóiam empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação.
Virtuais	Oferecem aos empreendedores todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferecem espaço físico e infraestrutura compartilhada

Fonte: Baseado em Dornelas (2002); SEBRAE (2008a)

Esses modelos de incubadoras têm suas especificidades de acordo com o negócio. Essa divisão tende a direcionar os empreendimentos e, também, as ações e serviços oferecidos.

Segundo Aidar (2007, p.127, 128), em geral, os principais serviços que as incubadoras oferecem são:

- espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa selecionada;
- espaço físico para uso compartilhado, como sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, etc;
- recursos humanos e serviços especializados para auxiliar as empresas residentes, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado nacional e internacional, assessoria contábil, jurídica e de marketing;
- capacitação por meio de cursos e treinamentos, de empresários e empreendedores em aspectos como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e propriedade intelectual.

Esses serviços fornecidos pelas incubadoras são imprescindíveis no que tange à ação e desenvolvimento de novos empreendimentos.

Quanto às características e objetivos pertinentes às incubadoras, Albert, Bernasconi e Gaynor (2002, p.5), apontam seis variáveis principais a serem consideradas para que se possa entendê-las :

1) Os patrocinadores: considerada a “variável chave” para o entendimento dos objetivos de uma incubadora. O elenco de instituições públicas e privadas envolvidas nos processos de incubação de empresas têm aumentado consideravelmente em anos mais recentes, sendo que a lista dos promotores desses empreendimentos inclui: governo e instituições ministeriais; autoridades locais e regionais; associações ou câmaras comerciais e industriais; associações privadas; fundações e organizações filantrópicas; grandes corporações; empresas de consultoria; agentes imobiliários; empreendedores independentes; investidores de capital de risco.

O número crescente de instituições e investidores interessados em negócios envolvendo a incubação mostra que a criação de empresas competitivas começa a se tornar uma atividade que atrai cada vez mais interessados. Naturalmente, nem

todos os patrocinadores possuem os mesmos objetivos quando desenvolvem ações para a criação de incubadoras, sendo que esses objetivos variam significativamente de um interessado para outro. Existem outras características, como o tipo de projetos com os quais atuam, as formas de financiamento das incubadoras, que também variam consideravelmente entre os patrocinadores. Essa é a razão pela qual autores defendem a idéia de que o tipo de patrocinador envolvido na criação de uma incubadora é a variável mais importante que influencia todas as demais;

2) Os propósitos e objetivos: de forma geral os objetivos das incubadoras podem ser agrupados nas seguintes categorias: criação de empregos; estímulo à atividade econômica por meio da criação de empresas; lucratividade; transferência de tecnologia e sua comercialização; revitalização de áreas ou regiões em desvantagem competitiva; diversificação do perfil industrial; promoção de determinados tipos de atividades; incentivo a determinados grupos da comunidade;

3) O tipo de projetos envolvidos: as incubadoras podem atuar em várias áreas ou serem especializadas num determinado setor, como software ou biotecnologia, por exemplo. Podem ainda atuar junto a um determinado grupo da comunidade, como estudantes, pesquisadores, etc. As incubadoras atuam junto aos projetos dos empreendedores antes e depois da fase de criação da empresa, bem como durante a fase de expansão dos negócios;

4) O tipo de serviços oferecidos: dentre os serviços oferecidos pelas incubadoras, cinco tipos de auxílio às empresas incubadas são mais comuns:

- Instalações físicas, incluindo o gerenciamento e a manutenção dessas instalações, oferecendo (ou alugando) salas de reuniões, entre outras facilidades;
- Serviços básicos, geralmente compartilhados, de secretaria, recepção, salas de conferência, serviços de informática, sala de café, etc;
- Serviços de consultoria e suporte, relacionados aos assuntos cotidianos da empresa (legislação, relações bancárias, contabilidade), ou relacionadas a aspectos estratégicos do negócio, como planejamento, marketing, finanças, decisões sobre propriedade intelectual, entre outros;
- Treinamento nos diversos aspectos das práticas gerenciais, bem como treinamento para desenvolvimento de habilidades individuais em negócios;

- Estabelecimento de redes de contatos nas áreas de finanças, tecnologia, redes comerciais, para permitir que as empresas incubadas possam ter acesso a outros parceiros, clientes, etc;

5) O modelo financeiro: que se refere à fonte de financiamento da incubadora e inclui o investimento inicial e os custos operacionais para sua instalação, bem com para sua expansão. Essas receitas podem se originar de: aluguel e serviços prestados às empresas incubadas; serviços externos; subvenções; patrocínios; recuperação de receitas e *royalties*;

6) O contexto: que é o ambiente onde a incubadora está inserida e que desempenha um importante papel nos objetivos e no desenvolvimento do empreendimento. Incubadoras localizadas em diferentes ambientes, como comunidades que tenham carência de desenvolvimento econômico, ou áreas já industrializadas, ou até em comunidades rurais, necessitam lidar com essas diferentes condições. Uma incubadora estará condicionada pela cultura, pelas atividades e pelos recursos de que dispõe, sendo que as empresas incubadas também serão influenciadas pelas características da incubadora.

Numa incubadora de empresas, o empresário irá encontrar um ambiente diferenciado e favorável para o desenvolvimento de sua organização. Fazendo uma analogia, assim como uma incubadora neonatal assegura o desenvolvimento de bebês prematuros, uma incubadora de empresa também pode garantir o desenvolvimento de empresas recém-criadas. Ações naturais do ambiente – como vírus e bactérias – são isolados do bebê na incubadora neonatal, assim como os empreendimentos dentro de uma incubadora de empresa encontram proteção de altos preços de aluguéis, concorrência desleal, falta de informação, etc. A incubadora de empresas altera positivamente o ambiente externo das organizações incubadas, promovendo longevidade empresarial, favorecendo seu desenvolvimento.

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes, que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador, no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a

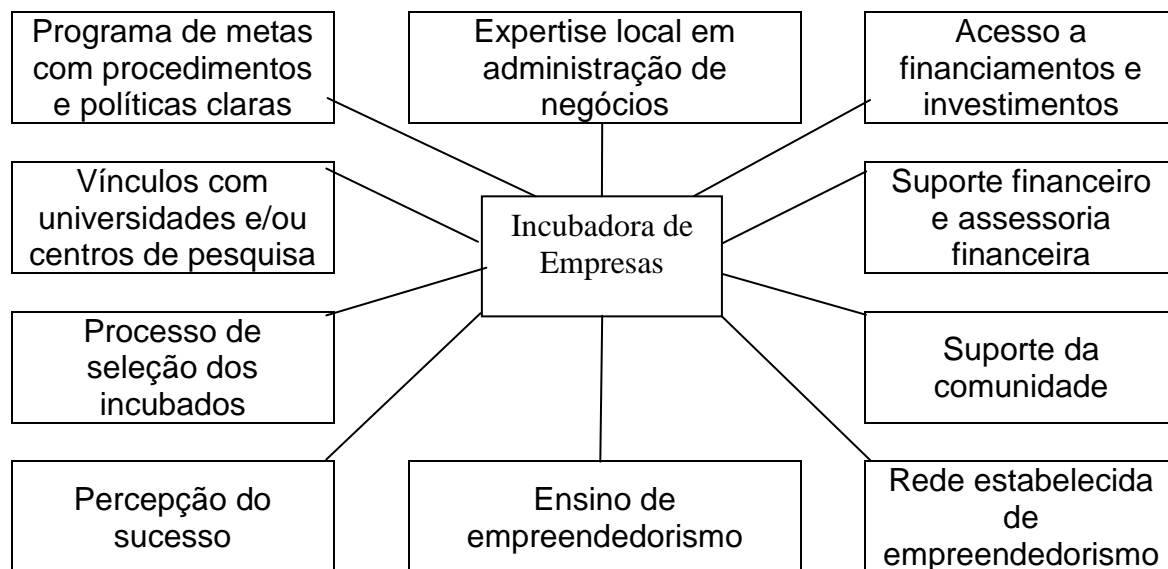
possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, internet, fax, telex, copiadoras, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros. A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades encontradas dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada. Por isso, a taxa de mortalidade de empresas incubadas é muito menor que as taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas em geral, e a procura por vagas em incubadoras vem aumentando no país. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de três a quatro anos. (IOZZI e SALLES, s.d. p.5)

Uma empresa de sucesso depende de uma pessoa que possa ser chamada de empreendedor. Além de condições financeiras e técnicas a incubadora de empresas precisa promover o desenvolvimento do espírito empreendedor do empresário.

Para Salomão (1998), a gestão da incubação tem de estar em constante evolução e aprimoramento das ferramentas da capacitação empresarial e tecnológica, já que o sucesso de uma incubadora de empresas está na criação de empresas auto-sustentáveis, pela aplicação de conhecimentos técnicos e científicos na implantação do negócio.

Os atuais índices de sucessos de empresas, incubadas ou não, seriam bem melhores se contassem com linhas de financiamento para micro e pequenas empresas compatíveis com suas necessidades e possibilidades. O alto e burocrático modelo tributário brasileiro e a ausência de linhas de crédito viáveis para micro e pequenas empresas constituem-se nas principais barreiras ao desenvolvimento econômico e social. Mas além dessas questões, o sucesso dos novos empresários depende também, e muito, do aspecto cultural e comportamental, ligado a características empreendedoras. Desenvolver essa cultura, esse comportamento, faz parte da atividade de uma incubadora. Dornelas (2000) mostra isso ao destacar ensino de empreendedorismo como um dos fatores de sucesso de uma incubadora de empresas (figura 3).

Figura 3 Fatores de Sucesso de Uma Incubadora de Empresas



Fonte: (DORNELAS, 2000, p. 293)

Essa figura retrata os fatores responsáveis pelo desenvolvimento das incubadoras de empresas que vai deste o suporte da comunidade até a percepção do sucesso. Esses fatores aliados concorrem para que haja um ambiente propício para os empreendimentos via incubadora de empresas.

Tomando a premissa de que o empreendedorismo é ensinável, e que é um dos fatores de sucesso de uma incubadora, vale apresentar uma diferença entre o ensino convencional e o aprendizado empreendedor. Dolabela (1999) compara o ensino tradicional e o aprendizado empreendedor, revelando as diferenças entre os sistemas (quadro 5).

Quadro 5 Ensino Tradicional e aprendizado empreendedor

CONVENCIONAL	EMPREENDEDOR
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo, aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador e educador; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículos e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamentos divergentes	Conjecturas e pensamentos divergentes vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear, parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro: aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não lineares, intuitivas, ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como processo que dura toda vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre o aluno e o professor	Relacionamento humano entre aluno e professor é de fundamental importância

Fonte: DOLABELA, 1999, p. 116

Esse quadro revela que enquanto o convencional, em uma postura tradicional é o instrutor repassar conhecimentos, no caso do empreendedor o instrutor age como um facilitador e educador. São os participantes que geram o conhecimento. Outro exemplo: no ensino convencional erros não são aceitos, enquanto no empreendedor os erros são vistos como fonte de conhecimento. O sistema empreendedor, segundo Dolabela (1999), é aberto à participação, às trocas, às experiências enfim valoriza o processo criativo.

Não é esperado encontrar um ambiente de sala de aulas numa incubadora de empresas, ou uma postura convencional de aluno. Os treinamentos e as parcerias entre faculdades e incubadora de empresas devem possibilitar um tipo de momento mais criativo.

O aprendizado empreendedor é feito focado na auto-aprendizagem e no auto-desenvolvimento e, exatamente por não ser uma instituição de ensino, a incubadora de empresas está livre de paradigmas do ensino tradicional, e é habilitada, capacitada e preparada para desenvolver e aplicar os itens da coluna da direita da tabela.

Então ensinar empreendedorismo é uma atividade não tradicional de ensino; que espera desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos seus ensinados. Como instituição social, a incubadora deveria promover o ensino do empreendedorismo na comunidade em geral, mas também nos profissionais das empresas incubadas.

Todo o processo de incubação é evolutivo, com ações que variam de acordo com o tempo que o incubado está na incubadora. Por conta disso o processo de incubação é normalmente dividido em etapas

Conforme explicação do *site* do SEBRAE (2008a) a incubação é um processo que inicia com a:

- Pré-Incubação: período de tempo determinado, onde o empreendedor poderá estar finalizando sua idéia utilizando todos os serviços da Incubadora/Hotel de Projetos, para definição do empreendimento, estudo da viabilidade técnica-econômica e financeira ou elaboração do protótipo/processo, necessários para o efetivo início do negócio.
- Empresa Incubada: empreendimento que está participando do processo de incubação (empresas residentes e associadas).

- o Empresa Residente: (ou incubação interna) empresas constituídas ou em fase de constituição, instaladas na incubadora, que já tenham dominado a tecnologia, o processo de produção, disponham de capital mínimo assegurado e um Plano de Negócios bem definido, que permitam o início da operação de seu negócio e faturamento. Normalmente tem um período limite para manter-se nas instalações da incubadora, após esse período a empresa é considerada *graduada*. Em geral existe a possibilidade de continuar o processo de incubação como empresa associada.
- o Empresa Associada: (ou incubação externa) empreendimento que não se desenvolve dentro de incubadora, mas recebe orientação e benefícios de uma incubadora de empresa à distância.

Cada forma de incubação tende a atender necessidades do empreendedor e a diversidade de seu empreendimento.

Abreu, Souza e Gonçalo (2006) dizem que a pré-incubação é também denominada hotel de projetos. Também explicam a incubação externa:

A incubação de empresas não-residentes – ou incubação externa – é realizada fora das instalações físicas da incubadora, contudo, ainda há a utilização de serviços da incubadora, principalmente do apoio técnico-administrativo. Em geral, segue os mesmos princípios da incubação interna, com a diferença que não há cobrança por permanência física na incubadora. (ABREU, SOUZA E GONÇALO, 2006, p.2)

A incubação residente é o momento de mais intensa troca entre incubado e incubadora, por conta da proximidade – a incubada residente está fisicamente na incubadora de empresas. Esse é o momento que a incubadora tem mais acesso para influenciar o processo de desenvolvimento do empreendimento.

De Sordi et al (2008), estudaram a importância e o desempenho do apoio técnico, gerencial e físico das incubadoras paulistas. Para tanto escolheram exatamente os incubados residentes.

Segundo De Sordi et al (2008), o papel da incubadoras de empresas reside principalmente no apoio ao desenvolvimento de tecnologia e de empreendimentos de sucesso.

geração de inovações, empresas e gestores capacitados é de extrema importância para o desenvolvimento do país. Garantir a sustentabilidade desses novos fatores de desenvolvimento passou a ser um dos objetivos nacionais mais perseguidos nas últimas décadas. Um dos instrumentos mais comumente utilizados para esse fim é a incubadora. (DE SORDI et al, 2008, p.2)

Com o objetivo de verificar se as incubadoras no estado de São Paulo estavam auxiliando as empresas incubadas e garantindo agilidade ao processo de inovação, De Sordi et al (2008) solicitaram para incubados residentes avaliarem diversos pontos sobre a incubadora, a saber:

Espaço Físico oferecido pela incubadora:

- espaço individualizado;
- espaço compartilhado;
- acesso a laboratórios e bibliotecas;
- contatos com professores e pesquisadores.

Sobre Recursos Humanos:

- na gestão de funcionários (valorização, comunicação, habilidades e responsabilidade);
- treinamento e aprimoramento de competências de funcionários;
- gestão de cargos e salários;
- motivação de funcionários;
- questões trabalhistas.

Na área de Tecnologia:

- desenvolvimento, melhoria e/ou manutenção de “site” da empresa na Internet;
- compra, venda e treinamento via Internet;
- fornecimento de recursos como computador, impressora, papel e programas;
- acesso à Internet oferecido pela incubadora.

Sobre Estratégia:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| • implementação da estratégia; | • pontos fortes e fracos e riscos e |
| • análise ambiental; | oportunidades da empresa; |
| • pesquisa de mercado; | • parcerias; |
| • análise dos principais concorrentes; | • comunicações internas e externas; |

- exportação;

Na área Contábil-Financeira:

- impostos e tributos;
- cálculo do preço de venda do produto;
- controle e planejamento financeiro e de vendas;
- desenvolvimento do processo contábil;

- inovação tecnológica.

- linhas de crédito;
- análise de balanço;
- livros Diário e Razão ou livro Caixa;
- projetos de redução de custos.

Sobre Operações:

- melhora da produtividade na área operacional;
- qualidade;
- problemas com desperdício;
- planejamento da área operacional;
- negociações com fornecedores;
- logística;

- medidas a serem tomadas em caso de inadimplência de clientes;
- gerenciamento ou questões sobre a meio ambiente.

Esse estudo deixou claro uma satisfação com espaço físico da incubadora, mas uma insatisfação com demais ações da incubadora, apontando, entre outras, a necessidade de se investigar e desenvolver essa instituição, que a pesquisa mostrou ser importante para a melhoria dos índices de sobrevivência de empreendimentos iniciantes.

Também interessado em analisar a incubadora de empresa, este estudo usa as perguntas do De Sordi et al (2008), mas para verificar o ponto de vista do gestor de uma incubadora, propondo um contraponto e uma comparação. Também como De Sordi et al (2008), são as empresas residentes objeto de estudo deste trabalho. Para realização da pesquisa foi feito um estudo na Incubadora de Empresas Barão de Mauá – IEBM.

No capítulo seguinte são detalhados os procedimentos da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é um estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa. O estudo de caso, segundo Yin (2005), consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa foi realizada na Incubadora de Empresas Barão de Mauá – IEBM.

A IEBM é uma típica incubadora de empresas (Dornelas, 2001), com sete anos de existência, de característica mista (aceita tanto empreendimentos industriais como de serviços), localizada no município de Mauá, na grande São Paulo. Foi fundada por iniciativa da prefeitura da cidade de Mauá, SEBRAE e Agência de Desenvolvimento Econômico, e prioriza empreendimentos de residentes em Mauá ou empreendimentos com foco em manterem-se na cidade.

Para essa pesquisa foram analisados os incubados residentes³.

No momento da pesquisa eram incubados pela instituição onze empresas externamente e treze internamente.

Doze das treze empresas residentes na incubadora aceitaram participar da pesquisa, a saber:

- Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda;
- Mais Ativa em Condicionamento Físico e Desportivos LTDA ME;
- Plasin Ind. e Com. de Manufaturados do Poriuletanos Ltda;
- Netlog Transporte e Logística Ltda ME;
- Rosane Torquato de Lima Louzada ME;
- RVE Indústria e Máquinas e Equipamentos Ltda ME;
- Metall Chemical Indústria e Comércio de Detergente Industrial Ltda – ME;
- Nox Solutions Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda;
- Motofer Ind. de peças e acessórios Ltda EPP;
- Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda;
- Implá Metal e Usinagem Ltda. ME;
- Jbshultz Ind. e Com Ltda.

³ Incubados residentes (ou internos) são os incubados que ocupam as dependências físicas da IEBM.

A um sócio-proprietário de cada empresa incubada residente foi aplicado um questionário. Além disso, este foi entrevistado mediante um roteiro semi-estruturado.

A aplicação a um único sócio de cada empreendimento deveu-se a questões de disponibilidade das empresas incubadas.

O questionário para os incubados residentes foi separado em três partes.

A primeira parte é de identificação da empresa e do entrevistado; pretende caracterizar os incubados e verificar se diferenças de respostas poderão estar vinculadas a questões como idade, educação ou setor da empresa (anexo 1).

A segunda parte do questionário (anexo 2) identifica o fortalecimento de características empreendedoras no período em que o entrevistado participa da IEBM. Foi feita uma lista de características típicas do empreendedor, com base na proposta do SEBRAE (2008a), para o incubado se auto-avaliar.

Cada característica foi avaliada em uma pontuação 1 à 5, (em que um significa ausência da característica). Foi proposto ao incubado avaliar-se no início da incubação e no momento atual. A diferença entre as respostas corresponde à influência da IEBM no fortalecimento da característica empreendedora.

A terceira parte do questionário (anexo 3) avalia a contribuição das ações de apoio da IEBM no fortalecimento do perfil empreendedor do incubado residente. Para tanto foi feita uma lista com ações típicas da incubadora de empresa (ANPROTEC, 2007). O entrevistado avaliou cada ação numa escala de 1 à 5 (em que um significa nenhuma contribuição). Como resultado teve-se as ações utilizadas pelos incubados na IEBM que mais contribuíram para o fortalecimento do seu perfil empreendedor.

A entrevista foi realizada a partir de um roteiro, conforme anexo 4, que aprofundou informações sobre a história do empreendimento e da relação incubado-incubadora.

Para complementação da pesquisa foi realizada também uma entrevista, além de um questionário, com o gerente da incubadora de empresas Barão de Mauá, que é o principal responsável por manter a relação incubadora-incubados e por promover o fortalecimento dos empreendimentos assistidos.

O questionário do gerente (anexo 5) teve como objetivo verificar a qualidade dos serviços oferecidos pela incubadora. O questionário é baseado na pesquisa de

De Sordi et al (2008), que estudou a importância e o desempenho do apoio técnico, gerencial e físico das incubadoras paulistas. A entrevista foi realizada a partir de um roteiro, conforme anexo 6, que aprofundou informações sobre a história da IEBM, dos processos, e da relação incubado-incubadora.

A pesquisa foi iniciada com o gerente da incubadora por questões de disponibilidade, para facilitar o acesso aos incubados e por ser o momento da pesquisa que gera dados sobre a situação geral da IEBM. Em seguida foram entrevistados os incubados, de acordo com suas disponibilidades de tempo.

Tanto a aplicação de questionários quanto as entrevistas foram realizadas na IEBM. Os dados foram processados e transformados em tabelas e gráficos. A análise buscou identificar a influência da IEBM nas características empreendedoras dos incubados. Além dos instrumentos de pesquisa foram levantados documentos que permitiram caracterizar cada organização incubada

O período de coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2008.

4 A INCUBADORA DE EMPRESAS BARÃO DE MAUÁ - IEBM

A incubadora de Empresas Barão de Mauá (IEBM) está localizada na Avenida Barão de Mauá, 3778 no município de Mauá, no estado de São Paulo. Site: www.iebmaua.com.br.

Foi fundada em dezembro de 2001 e é registrada como uma incubadora do tipo mista (que recebe empreendimentos de ramos e setores diversificados). Possui 1.700 metros quadrados de área construída, dividida em vinte e dois boxes, refeitório, recepção, sala de reuniões, sala de treinamento, vestiários.

Consta tanto do site da própria incubadora, como de dados do SEBRAE São Paulo, da Rede de Apoio à Inovação Tecnológica nos Empreendimentos em Criação (RAITEC), e da entrevista concedida pelo gerente da incubadora, que a IEBM foi criada pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC em parceria com a Prefeitura Municipal de Mauá e com o SEBRAE-SP, num projeto de implantação de cinco incubadoras de empresas no ABC paulista.

A Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC tem a missão de unir órgãos públicos e privados para promover o desenvolvimento econômico sustentável da região do Grande ABC.

Fazem parte do Conselho Gestor da IEBM a Prefeitura de Mauá, Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e o SEBRAE. Formam o Conselho Consultivo a Faculdade de Mauá, Faculdade de Design Industrial de Mauá, Basf, Associação Comercial e Industrial de Mauá, Senai, Ciesp, Banco do Brasil, Petrobras e Resinor.

O SEBRAE participa principalmente com as verbas e treinamentos. De acordo com o próprio SEBRAE (2007, p. 18-19), são suas responsabilidades:

- Acompanhar e monitorar o desenvolvimento das atividades da incubadora, através de visitas técnicas freqüentes;
- Participar como membro do Conselho Gestor da Incubadora;
- Oferecer apoio à execução das atividades previstas no programa;
- Disponibilizar, quando possível e necessário, consultorias e treinamentos específicos em tecnologia e em outras áreas para as empresas assistidas;

- Viabilizar, através de convênio, a participação das empresas assistidas em eventos mercadológicos (feiras, rodas de negócios, missões empresariais, etc.) de acordo com o segmento em que atuam;
- Disponibilizar metodologia de gestão de incubadoras e os procedimentos para a realização das ações voltadas à incubadora;
- Alocar recursos financeiros e econômicos para pagamento dos itens de dispêndio do projeto sob sua responsabilidade;
- Divulgar, em conjunto com a Entidade Gestora e demais parceiros, o projeto junto aos empresários e entidades empresariais;
- Disseminar o Programa ao universo das micro e pequenas empresas;
- Estabelecer canal de comunicação eficaz entre empresas para atender suas necessidades quando viáveis;
- Monitorar o correto preenchimento do Sistema de Gerenciamento de Incubadoras (SGI) por parte da incubadora;
- Divulgar a incubadora e sua importância para a comunidade;
- Disponibilizar informações sobre seus produtos e serviços;
- Divulgar o programa e sensibilizar entidades representativas locais para apoio às incubadoras e suas empresas;
- Avaliar o desempenho dos empreendimentos;
- Incentivar a aproximação de entidades representativas locais dos propósitos da incubadora;

Além de auxiliar na consolidação das empresas, a IEBM tem por objetivo estimular a criação de novas técnicas e produtos, além de promover o desenvolvimento local através da capacitação profissional e da transferência de tecnologia. Para tanto, além de ações internas, a IEBM tem parcerias com outras incubadoras de empresa do Estado, em especial pelo projeto Rede de Apoio à Inovação Tecnológica nos Empreendimentos em Criação (RAITEC), que, por um convênio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), tem o objetivo de unificar os esforços das empresas residentes em dez incubadoras no Estado de São Paulo, de modo a aumentar suas taxas de sucesso no mercado, alavancar novos negócios e criar canais de comunicação entre as participantes.

Atualmente, a IEBM possui vinte e duas empresas incubadas. Para participar da incubadora o candidato deve apresentar um plano de negócios, que é avaliado pelo Conselho Deliberativo. A aceitação do candidato também está vinculada à disponibilidade de vagas na incubadora.

Os candidatos selecionados podem utilizar as instalações e facilidades da incubadora, em regime comum, por um prazo de dois anos, podendo chegar aos três anos conforme necessidade avaliada pelo Conselho Deliberativo. Após esse período as empresas precisam deixar as dependências da IEBM, mas podem solicitar a continuação do acompanhamento da incubadora, pelo regime de incubação associada (chamado também de incubação externa).

Todos os empreendimentos desenvolvidos com o apoio da Incubadora têm à sua disposição uma sala de uso privativo e conta com ajuda tecnológica, gerencial, infra-estrutura de uso comum, compreendendo serviços de: recepção, secretaria, fax, acesso à internet (com limitações), segurança, limpeza das áreas comuns, sala de reuniões, refeitório e sanitários. O custo operacional da infra-estrutura oferecida é rateado entre todas as empresas da Incubadora, conforme regulamento específico.

Os procedimentos de trabalho da IEBM são regidos pelo Procedimento Operacional nº 00-13/06/2008 emitido pelo SEBRAE-SP. O item 6 trata dos produtos e serviços oferecidos pela incubadora, e diz que a incubadora deve preparar a empresa incubada para competir dentro e fora do país, enfrentando a concorrência decorrente da globalização da economia e do acirramento da concorrência no mercado. Para tanto, deverá ofertar no mínimo os seguintes produtos e/ou serviços:

- Espaço físico individual (módulo ou box), além de endereço conhecido e respeitado;
- Espaço físico de uso compartilhado, tais como sala de reuniões, auditórios, show-room, secretaria, serviços administrativos, copa, banheiros etc;
- Suporte de gestão e tecnológico por meio de informações, orientações, consultorias e cursos nas áreas de gestão tecnológica e empresarial e mercadológica;
- Facilitar a interação sistemática entre as empresas e instituições de ensino e pesquisa, possibilitando o acesso a recursos humanos, equipamentos e laboratórios;

- Viabilizar o envolvimento de instituições financeiras, fomento e capital de risco.
- Colaborar, com a comercialização dos produtos e/ou serviços oriundos das empresas apoiadas, por meio de participação em feiras, rodadas de negócio e divulgação dos produtos;
- Equipe de gestão responsável pela administração - EGINC - e por disponibilizar atendimento rápido e eficiente;
- Incentivo às empresas assistidas ao contato com profissionais capacitados, empresas, entidades governamentais, participação em eventos, parcerias, entre outros.

Atualmente, a IEBM possui vinte e duas empresas incubadas. Destas, nove empresas associadas (também chamadas incubadas não residentes, que não ocupam o espaço físico, mas recebem apoio da incubadora, em especial assessoria técnica) e treze são empresas incubadas residentes (também chamadas incubadas internas, que ocupam o espaço físico da incubadora). Uma décima quarta empresa estava em fase final de seleção para tornar-se residente durante a conclusão deste estudo. As empresas residentes estão relacionadas nos Quadros 6 e 7 e as externas no quadro 8.

Quadro 6 RELAÇÃO DE EMPRESAS RESIDENTES - perfil

Razão Social	Setor	Produtos	CNPJ
Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda.	Equipamentos especiais	Produto para deficientes físicos	08.882.350/0001-30
Mais Ativa em Condicionamento Físico e Desportivos LTDA ME	Atividade de condicionamento físico	Consultoria com departamento de recursos humanos, saúde e segurança do trabalho.	08.658.936/0001-16
Plasin Ind. Com. LTDA	Plástico	Placas de sinalização e decoração.	Á constituir
Netlog Transporte e Logística Ltda ME	Transporte	Franquia em transporte e Logística	08.867.032/0001-09
Confecção Crellen	Confecção	Confecção de uniformes	09.159.332/0001-98
RVE Indústria e Máquinas e Equipamentos Ltda ME	Metalúrgica	Ferramentaria e automação Industrial.	08.384.365/0001-79
Metall Chemical Indústria e Comércio de Detergente Industrial Ltda - ME	Químico	Detergente para uso industrial	07.518.015/0001-95
Nox Solutions Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda	Químico	Comercialização de soluções por um laboratório devidamente credenciado por uma norma (ISO IEC 17025)	09.356.302/0001-71
Motofer Ind. de peças e acessórios Ltda EPP.	Acessórios de segurança	Acessórios e equipamentos de segurança para motocicletas e seus condutores	Á constituir
Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda.	Produtos cerâmicos	Fabricação de Micro Esferas de Zircônio para Processos Industriais	08.378.219/0001-30
Impla Metal e Usinagem LTDA-ME	Usinagem	Transformar uma prestadora de serviços em uma indústria com o objetivo de fornecer serviços e/ou produtos usinados para empresas	02173681/0001-15
Jbshultz Ind. e Com Ltda	Multisetorial	Refrigeração industrial e vácuo compressores	09.348.097/0001-00
Lagune Cosméticos Ind. e Com. Emp. Exp Ltda ME	Cosméticos	Fabricante de cosméticos com ênfase em produtos para cabelo e corpo.	09.240.082/0001-16

Quadro 7 RELAÇÃO DE EMPRESAS RESIDENTES – dados da incubação

Razão Social	m2 ocupado	Incubação	Previsão Graduação	Prorogação Início	Prorogação término
Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda.	48	01/12/2006	01/12/2008		
Mais Ativa em Condicionamento Físico e Desportivos LTDA ME	47,4	01/12/2006	01/12/2008		
Plasin Ind. Com. LTDA	47,4	20/02/2008	20/02/2010		
Netlog Transporte e Logística Ltda ME	47,4	20/06/2007	20/06/2009		
Rosane Torquato de Lima Louzada ME	94,4	09/05/2007	09/05/2009		
RVE Indústria e Máquinas e Equipamentos Ltda ME	95,2	25/07/2006	25/07/2008		
Metall Chemical Indústria e Comércio de Detergente Industrial Ltda - ME	95,2	15/08/2007	15/08/2009		
Nox Solutions Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda	47,2	15/08/2007	15/08/2009		
Motofer Ind. de peças e acessórios Ltda EPP.	95,2	20/02/2008	20/02/2010		
Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda.	95,2	01/12/2005	01/12/2007	01/12/2007	01/12/2008
Impla Metal e Usinagem LTDA-ME	95,2	14/05/2008	14/05/2010		
Jbshultz Ind. e Com Ltda	95,2	14/05/2008	14/05/2010		
Lagune Cosméticos Ind. e Com. Emp. Exp Ltda ME	95,2	15/08/2007	15/08/2009		

Quadro 8 RELAÇÃO DAS EMPRESAS EXTERNAS

Razão Social	Setor	Produtos	CNPJ	Incubação
Defelipe - Ind. e Comércio de Alimentos Ltda EPP (Vovó Mocinha)	Alimentício	Alimentício - Pão de Queijo	04.049.444/0001-72	24/05/2004
Ferrari Champion Indústria E Com Ltda – Epp	Usinagem	Válvulas Automotivas	03.507.403/0001-10	01/06/2002
Molas Pentágono – Ind. e Com. Ltda	Metalúrgica	Metalúrgico Molas Especiais	54.504.196/0001-80	31/10/2002
STA - Montagem e Comércio de Filtros e Supervisores Ltda EPP	Tratamento de água	Desenvolvimento e Fabricação de Equipamentos para Tratamento e Sistema de Monitoramento de Processos com Água	01.217.623/0001-83	16/05/2005
Nutribox Comércio de Nutrição Funcional Ltda	Alimentício	Kits para Nutrição Funcional Educação Alimentar	07.442.468/0001-85	08/11/2004
Solunix - Soluções em Software Livre	TI	Consultoria e/ou execução do processo de migração de sistemas operacionais e outros softwares proprietários para LINUX e SOFTWARE LIVRE	08.581.202/0001-86	01/12/2006
Danart do Brasil Ltda ME	Automotores	Fabricação de carrocerias / Motocicletas	04.383.752/0001-30	08/03/2004
AMBPLAN Eng. Ambiental e Seg. Trabalho Ltda	Serviços de engenharia	Consultoria / Software para gestão de meio ambiente	05.542.701/0001-76	14/05/2008
Eric Deshoulieres Artigos Recreativos – ME	Jogos	Fabricação de objetos Recreativos: Jogos de Tabuleiros e Artigos Lúdicos	07.482.735/0001-48	14/05/2008

Os quadros 6, 7 e 8 mostram que são diversificados os setores de atuação das empresas incubadas. Dos treze setores citados, apenas alimentos, metalurgia, química e usinagem possuem mais de uma empresa no mesmo segmento. Mas é notável, também, a ênfase em empresas industriais ou de produção (77%), as demais são prestadoras de serviços. Observando apenas as empresas incubadas residentes, 85% são industriais ou de produção e apenas 15% serviços. A IEBM não aceita empreendimentos exclusivamente comerciais

Essa tendência de valorizar empreendimentos de produção foi declarada pelo gerente da IEBM em entrevista, por conta da prioridade dada a projetos com mais tecnologia, que tem acesso a mais linhas de crédito.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa realizada na Incubadora de Empresas Barão de Mauá – IEBM.

Primeiro a pesquisa realizada com o Gerente da Incubadora, que esclarece o contexto da IEBM. Também é feita pesquisa baseada no trabalho de De Sordi et al. (2008).

Em seguida são apresentados e analisados os resultados de cada incubado participante.

Por fim são apresentados e analisados os dados do fortalecimento percebido no perfil empreendedor dos incubados e a percepção dos incubados do fortalecimento promovido pelas ações ofertadas pela IEBM.

5.1 A incubadora estudada no contexto de incubadoras de São Paulo

As ações da incubadora foram identificadas a partir de questionário e entrevista realizada com o Gerente da IEBM.

Responsável pelo bom andamento da IEBM, o gerente trata de todos os aspectos da administração da instituição, em especial o contato com os incubados, visando seu desenvolvimento.

Conforme o SEBRAE SP (2007, p. 11,12) são responsabilidades do gerente:

- Coordenar e operacionalizar as atividades da incubadora;
- Elaborar planos e projetos de operacionalização das atividades;
- Convocar candidatos para a apresentação de projetos a serem incubados;
- Participar, juntamente com as comissões técnicas, dos processos de seleção de empresas;
- Criar relacionamento próximo com os empresários;
- Organizar e coordenar o atendimento às demandas das empresas;
- Promover a integração entre empresas incubadas;
- Incentivar a participação em feiras e eventos técnicos;
- Promover o acompanhamento e a avaliação sistemática do desempenho das empresas;

- Buscar parcerias em benefício das empresas;
- Encaminhar aos envolvidos no programa os planos, programas e projetos, relatórios de atividades e demais mecanismos de acompanhamento e avaliação, necessários ao desenvolvimento das ações do programa;
- Prestar contas ao Conselho Deliberativo dos recursos envolvidos nas ações do programa;
- Administrar direta e indiretamente as atividades das incubadoras;
- Assinar documentação necessária à operacionalização da Incubadora, desde que devidamente autorizado pelo Conselho Deliberativo;
- Assumir atribuições de forma a dinamizar o funcionamento da incubadora;
- Convocar e coordenar reuniões administrativas no âmbito da gestão da incubadora e das empresas assistidas;
- Propor a prorrogação ou a redução do prazo de permanência de empresas em incubação e orientar e acompanhar o processo de graduação das empresas residentes;
- Efetuar o correto preenchimento dos dados relativos à IEBM no Sistema de Gerenciamento de Incubadoras (SGI) e passar informações sempre que solicitadas pelo SEBRAE-SP.

O Gerente da IEBM é formado em desenho industrial e pós graduado em áreas afins à incubação de empresas, como engenharia do produto e marketing. É contratado como prestador de serviços.

O gerente respondeu a questionário baseado no trabalho de De Sordi et al. (2008), avaliando a qualidade de diversas ações que influenciam o apoio prestado pela IEBM, medida qualitativamente em escala: inexistente, muito fraco, fraco, regular, bom, muito bom. Os grupos de ações avaliadas foram: Espaço físico oferecido pela incubadora; Recursos Humanos; Área de tecnologia; Estratégia; Contábil-financeiro; Operações.

Também conforme o trabalho de De Sordi et al. (2008), cada grupo de ação foi composto por:

Espaço Físico oferecido pela Incubadora:

- 1) espaço individualizado
- 2) espaço compartilhado
- 3) acesso a laboratórios e bibliotecas
- 4) contatos com professores e pesquisadores

Sobre Recursos Humanos:

- 1) na gestão de funcionários (valorização, comunicação, habilidades e responsabilidade)
- 2) treinamento e aprimoramento de competências de funcionários
- 3) gestão de cargos e salários
- 4) motivação de funcionários
- 5) questões trabalhistas

Na área de Tecnologia:

- 1) desenvolvimento, melhoria e/ou manutenção de “site” da empresa na Internet
- 2) compra, venda e treinamento via Internet
- 3) fornecimento de recursos como computador, impressora, papel e programas
- 4) acesso à Internet oferecido pela incubadora.

Sobre Estratégia:

- 1) implementação da estratégia
- 2) análise ambiental
- 3) pesquisa de mercado
- 4) análise dos principais concorrentes
- 5) pontos fortes e fracos e riscos e oportunidades da empresa
- 6) parcerias
- 7) comunicações internas e externas
- 8) exportação
- 9) inovação tecnológica

Na área Contábil-Financeira:

- 1) impostos e tributos
- 2) cálculo do preço de venda do produto
- 3) controle e planejamento financeiro e de vendas
- 4) desenvolvimento do processo contábil
- 5) linhas de crédito
- 6) análise de balanço
- 7) livros Diário e Razão ou livro Caixa
- 8) projetos de redução de custos

Sobre Operações:

- 1) melhora da produtividade na área operacional
- 2) qualidade
- 3) problemas com desperdício
- 4) planejamento da área operacional
- 5) negociações com fornecedores
- 6) logística
- 7) medidas a serem tomadas em caso de inadimplência de clientes
- 8) gerenciamento ou questões sobre a meio ambiente

De Sordi et al. (2008) avaliou a percepção de incubados do estado de São Paulo sobre as ações das incubadoras anteriormente descritas e, apesar de não ser possível uma comparação dos resultados, (aqui é apenas um estudo de caso e De Sordi et al trabalha um conjunto de organizações) é verificável tendências nas respostas com as respostas do gerente da IEBM.

Encontram-se, na Tabela 2, as respostas e médias apuradas na pesquisa efetuada neste trabalho com o gerente da IEBM e as médias apresentadas pelos incubados do Estado de São Paulo obtidas a partir dos resultados da pesquisa de De Sordi et al. (2008).

Tabela 2: Repostas gerente da IEBM e incubados de SP.

Ações	Resposta gerente IEBM ⁴		Média	
			gerente IEBM	incubados ESTADO SP
Espaço Físico oferecido pela Incubadora:			4,25	3,21
1) espaço individualizado	muito bom	5		
2) espaço compartilhado	muito bom	5		
3) acesso a laboratórios e bibliotecas	bom	4		
4) contatos com professores e pesquisadores	regular	3		
Sobre Recursos Humanos:			3,40	1,37
1) na gestão de funcionários (valorização, comunicação, habilidades e responsabilidade)	regular	3		
2) treinamento e aprimoramento de competências de funcionários	bom	4		
3) gestão de cargos e salários	regular	3		
4) motivação de funcionários	regular	3		
5) questões trabalhistas	bom	4		
Na área de Tecnologia:			3,75	2,26
1) desenvolvimento, melhoria e/ou manutenção de "site" da empresa na Internet	bom	4		
2) compra, venda e treinamento via Internet	bom	4		
3) fornecimento de recursos como computador, impressora, papel e programas	regular	3		
4) acesso à Internet oferecido pela incubadora.	bom	4		
Sobre Estratégia:			4,44	2,53
1) implementação da estratégia	muito bom	5		
2) análise ambiental	muito bom	5		
3) pesquisa de mercado	muito bom	5		
4) análise dos principais concorrentes	bom	4		
5) pontos fortes e fracos e riscos e oportunidades da empresa	bom	4		

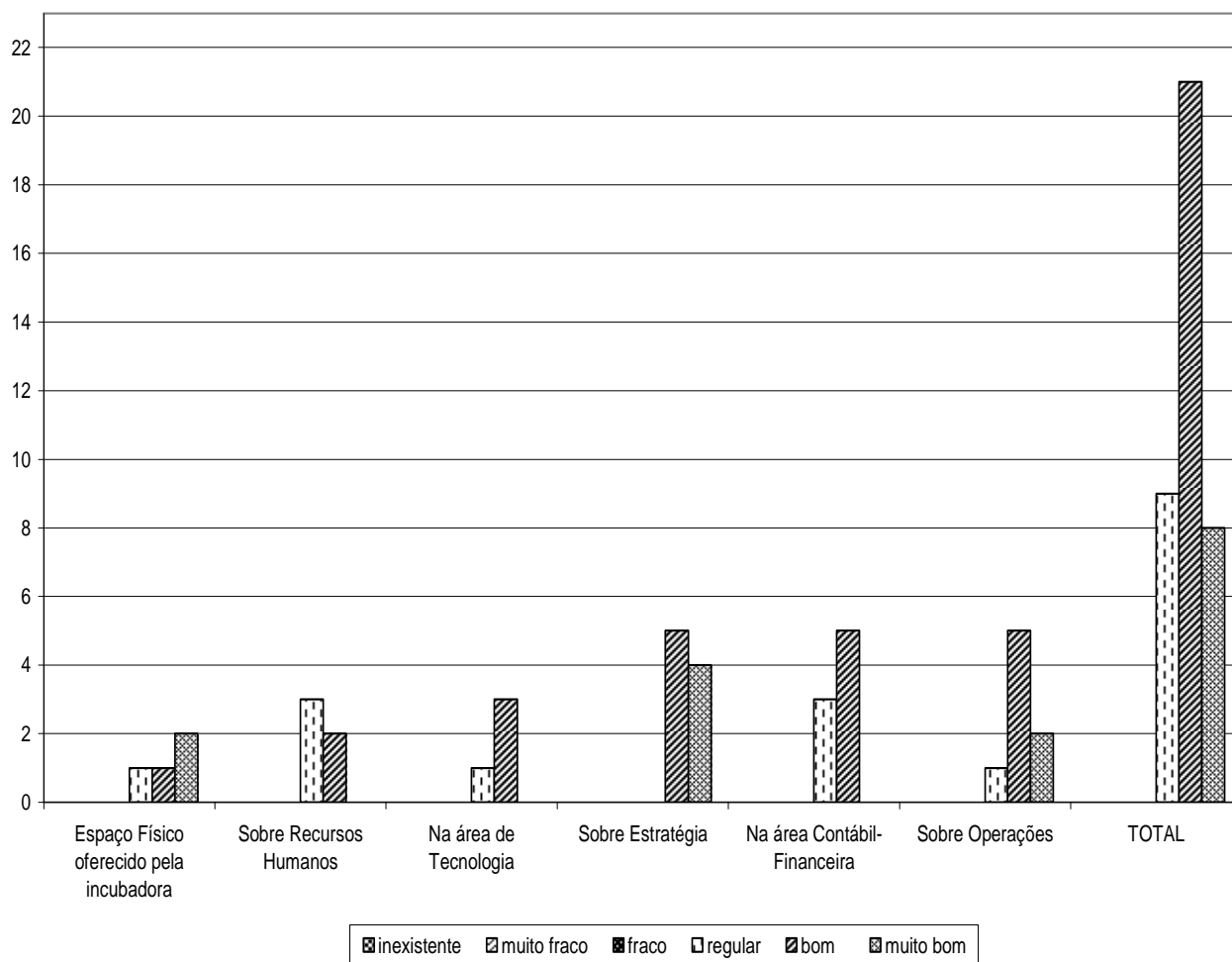
⁴ O método adotado foi o mesmo do critério utilizado por De Sordi (DE SORDI ET AL, 2008, p. 7) tanto para a pesquisa como para o cálculo da média: Foi atribuída uma nota de zero a cinco para as respostas em escala de rasteio de modo que zero se refere a apoio *Inexistente* e 5 diz respeito a *Muito Bom*.

6) parcerias	muito bom	5		
7) comunicações internas e externas	bom	4		
8) exportação	bom	4		
9) inovação tecnológica	bom	4		
Na área Contábil-Financeira:			3,63	2,36
1) impostos e tributos	bom	4		
2) cálculo do preço de venda do produto	bom	4		
3) controle e planejamento financeiro e de vendas	bom	4		
4) desenvolvimento do processo contábil	bom	4		
5) linhas de crédito	regular	3		
6) análise de balanço	regular	3		
7) livros Diário e Razão ou livro Caixa	bom	4		
8) projetos de redução de custos	regular	3		
Sobre Operações:			4,13	1,71
1) melhora da produtividade na área operacional	bom	4		
2) qualidade	bom	4		
3) problemas com desperdício	bom	4		
4) planejamento da área operacional	bom	4		
5) negociações com fornecedores	muito bom	5		
6) logística	regular	3		
7) medidas a serem tomadas em caso de inadimplência de clientes	bom	4		
8) gerenciamento ou questões sobre a meio ambiente	muito bom	5		

Fonte: Adaptado de De Sordi et al. (2008).

Analisando inicialmente apenas as repostas do gerente da IEBM (gráfico 1) chama a atenção o predomínio do *bom* em todas as ações, exceto *recursos humanos*, em que predominou a resposta *regular*. Já na ação *estratégia* a média é maior porque, nas repostas, predominou *bom* e *muito bom*.

Gráfico 1: Avaliação do gerente para as ações da IEBM.



As médias de avaliação do gerente da IEBM foram maiores do que as da pesquisa com incubados de De Sordi et al, (2008). Pode-se inferir que o responsável por ofertar o serviço (gerente da IEBM) julgue com melhores olhos sua atuação do que quem recebe os serviços (incubados). Mas, mesmo não considerando a pontuação dada para cada ação, nota-se semelhança quanto ao que foi considerado como o que é melhor na incubadora. A tabela 3 ordena as respostas em ordem decrescente:

Tabela 3: Melhores avaliações do gerente da IEBM e incubados do estado de SP

GERENTE DA IEBM	médias	INCUBADOS ESTADO DE SP	médias
Sobre Estratégia	4,44	Espaço Físico oferecido pela Incubadora	3,20
Espaço Físico oferecido pela Incubadora	4,25	Sobre Estratégia	2,50
Sobre Operações	4,13	Na área Contábil-Financeira	2,40
Na área de Tecnologia	3,75	Na área de Tecnologia	2,30
Na área Contábil-Financeira	3,63	Sobre Operações	1,70
Sobre Recursos Humanos	3,40	Sobre Recursos Humanos	1,40

Comparando quais ações são melhores, as respostas do gerente corroboram a pesquisa de De Sordi et al. (2008) quando a ação relativa a *Recursos Humanos* é apontada como a maior deficiência de apoio, assim como tecnologia.

Semelhante à pesquisa de De Sordi et al. (2008) ficou a avaliação do *espaço físico*, e da *estratégia*. As ações na área *contábil-financeira* e as *operações* tiveram maior diferença na ordem de *melhor avaliação*.

O melhor índice em *operações* atribuído pela gerência do que pelos incubados de São Paulo, pode ser justificado pelo perfil dos incubados da IEBM. Segundo o gerente da IEBM os incubados entram focados no operacional, mais do que em questões estratégicas e táticas assim, é alto o grau de exigência quanto ao desempenho da incubadora no apoio a *operações* e a tendência é de serem exigentes, atribuindo notas mais baixas à incubadora nesse quesito. Soma-se a essa tendência de nota baixa dos incubados, a preferência da incubadora por negócios inovadores fabris e, também, a formação do atual gerente em desenho industrial e engenharia do produto (entre outros), assim esta incubadora têm mais facilidade de entender e discutir assuntos de *produção* atribuindo notas mais altas à contribuição da incubadora nesse quesito.

Já nas ações da área *contábil-financeira*, a IEBM oferece consultorias que os incubados estão avaliando melhor do que a incubadora. Ocorre que há reclamações dos incubados quanto ao acesso a linhas de crédito. Essa reclamação foi também identificada na pesquisa de De Sordi et al. (2008). O gerente admitiu que não há nenhum tipo de vantagem em ser incubado na busca por linhas de crédito, mesmo a

IEBM sendo parceira de instituições financeiras, como o Banco do Brasil. Isso pode ter sido avaliado como um ponto a melhorar, influenciando na avaliação menor da gerência incubadora à ação da incubadora nesse quesito, comparada com a avaliação dos incubados.

A tabela 3 também demonstra uma troca entre as ações em primeiro e segundo lugar. Na pesquisa de De Sordi et al. (2008) *espaço físico* ficou com a melhor classificação, seguido de *estratégia*, o gerente da IEBM apontou o contrário. No item *espaço físico* a avaliação apenas *regular* do gerente atribuída ao subitem *contato com professores e pesquisadores* reduziu a média desse item, comparada com a avaliação vista na pesquisa de De Sordi et al.⁵. Mesmo com vários institutos educacionais como parceiros da IEBM, o gerente declarou não conseguir desenvolver projetos conjuntos, por conta da diferença de ritmos. Segundo o gerente, as faculdades “são lentas”, seguem o calendário escolar nas suas ações, o que inviabiliza muitos projetos – já que os projetos da IEBM não podem parar nas férias escolares. Em geral as instituições de ensino fazem apenas visitas com alunos, e os incubados querem ações que tragam soluções: “A ansiedade do empresário não é pequena, ele não quer pegar alguém para ensinar, e ele não tem esse dom, porque ele quer um produto pronto”. Essa realidade é vista mesmo quando se pretende contratar serviços de consultoria. “Negociação é difícil pra caramba. Disponibilidade das pessoas de virem e, virem, é difícil”. Os incubados desconhecem esse nível de exigência da incubadora para o subitem *contato com professores e pesquisadores*, assim, pode-se explicar que o avaliem com nota melhor do que a incubadora tomando por base o que tem recebido no *contato com professores e pesquisadores*, sem considerar exigências maiores.

O gerente da IEBM considerou as ações de *estratégia* mais eficientes do que o *espaço físico*. A justificativa é, entre outros, o trabalho em marketing desenvolvido pela IEBM. A visão estratégica é desenvolvida principalmente no curso Empretec (do SEBRAE), nas *consultorias* e no curso de marketing intensivo; o gerente também atua individualmente junto aos incubados, promovendo e apoiando o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. A exigência de planejamento colabora também para a ênfase estratégica da incubadora, já que os

⁵ Nota: Caso o gerente tivesse atribuído o conceito *bom* em lugar de *regular* a média do quesito *espaço físico* passaria para 4,5, superando a média 4,25 de *estratégia* e passaria para o primeiro lugar, coincidindo, na ordem decrescente das respostas, com a opinião dos incubados.

incubados, para se manterem na IEBM, precisam manter constantemente atualizado seus planos de negócio.

Esse foco em estratégia da IEBM é justificado conjuntamente, pela necessidade de fortalecimento do comportamento empreendedor. Na visão do gerente, o maior problema da IEBM é a atitude dos seus incubados, “às vezes você dá todo um treinamento, a disponibilidade de todo um negócio, e o cara fica voltado para o umbigo dele, ele trabalha mais na empresa do que a empresa”; são pessoas que não desenvolvem um empreendimento, mais sim o próprio emprego, que ficam na empresa fazendo o que gostam (em geral ligado à produção), mas não o que é preciso (desenvolvimento de mercado, estabelecimento de metas, controle financeiro, gestão de pessoas, entre outros). Nas palavras do gerente “O que é capacidade técnica ele vai pra frente, mas o que é atitude, comportamental? Por que eu rotulo alguém [como empreendedor] sendo que não age cem por cento do tempo daquele jeito?”. A incubadora, com o diferencial de ter um trabalho personalizado e próximo aos incubados, segundo o gerente, desenvolve diversas ações para promover novas atitudes necessárias ao desenvolvimento estratégico do empreendimento.

O gerente acrescenta que a IEBM é “a única incubadora que implantou análise de competências”, num trabalho individualizado entre as empresas. Usando conceitos de *coaching*, espera sensibilizar os empreendedores incubados para trabalharem suas dificuldades, sejam estas técnicas ou não, e desenvolver características empreendedoras.

Assim, percebe-se, na avaliação do gerente das qualidades das ações da incubadora, tendências que corroboram itens da pesquisa de De Sordi et al. (2008) quanto à qualidade média dessas ações nas incubadoras do estado de São Paulo, mas pode-se também acrescentar que divergências podem ser explicadas por ações exclusivas da IEBM, focadas na individualização dos trabalhos da incubadora, em conversas informais e no desenvolvimento de atitudes empreendedoras, as quais promovem melhores resultados em ações sobre *operações e estratégia*.

Vale, em estudos posteriores, identificar se essas ações da IEBM, pesquisadas por De Sordi et al. (2008), são percebidas com as mesmas avaliações pelos gerentes das incubadoras.

5.2 Empresas pesquisadas e perfil dos incubados

Até a conclusão deste estudo, a IEBM oferecia incubação residente a treze empresas, e apenas uma recusou-se a responder a questionário e entrevista. As empresas pesquisadas estão apresentadas a seguir, com os resultados da pesquisa.

Antes de iniciar a apresentação de cada empresa vale analisar o perfil dos empresários incubados: Os entrevistados são, na maioria, homens com idade entre 21 e 40 anos. Não foi identificado um motivo específico para esse padrão.

Quanto à escolaridade, a maioria tem, ao menos, superior completo. As exigências para ingressar na IEBM, é uma explicação para o grau de instrução alto. Por demandarem pesquisa e confecção de textos e tabelas técnicas - como a confecção de Plano de Negócios - pessoas com pouca escolaridade sentem dificuldade a ponto de desistirem. Esse motivo também foi sugerido pelo gerente da IEBM.

O perfil consolidado dos incubados entrevistados é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 Perfil dos entrevistados

Idade média - anos	37,83
De 21 à 30 anos	33,33%
De 31 à 40 anos	33,33%
De 41 à 50 anos	25%
Acima de 50 anos	8,33%
Masculino	75%
Feminino	25%
Ensino fundamental completo	8,33%
Ensino superior incompleto	33,33%
Ensino superior completo	16,67%
Pós-graduação incompleta	8,33%
Pós-graduação completa	33,33%

5.2.1 Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda.

A Lógica Soluções Ind. e Com. de Equipamentos Especiais Ltda desenvolve equipamentos para pessoas portadoras de necessidades especiais.

A oportunidade de negócio surgiu da experiência dos sócios. A empresa foi criada na própria IEBM em dezembro de 2006 e deve lançar seu primeiro produto no final de 2008.

Os sócios procuraram a IEBM por conta do baixo custo da instalação, do acesso a programas de incentivo, da proximidade com SEBRAE e de outras empresas nascentes (para troca de informações, ajuda mutua e possíveis negócios) e para ter com quem discutir problemas e possíveis soluções na busca de correção de rota.

O sócio entrevistado tem 45 anos de idade e possui pós-graduação completa e já era sócio de uma consultoria antes de iniciar a empresa na IEBM.

Perguntado sobre a amplitude da influência da incubadora em suas características empreendedoras pessoais, através da indicação da percepção que tinha da característica no início da incubação e da percepção atual, apresentou as respostas constantes na quadro 9.

Quadro 9: fortalecimento de características empreendedoras Lógica Soluções

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	5	5
Iniciativa	4	5
Persistência	4	4
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	4	4
Saber estabelecer metas	3	4
Buscar informações	5	5
Planejar e monitorar sistemicamente	4	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	3	4
Independência e autoconfiança	5	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Nota-se, pelas respostas acima, que se trata de uma pessoa que considera ter muito presente características empreendedoras desde o início da incubação e,

mesmo participando há cerca de um ano e meio da IEBM, em apenas três das onze características apresentadas percebeu alguma contribuição, e mesmo assim pouca. Essa visão foi reiterada na *entrevista semi estruturada*, que apontou apenas a habilidade de *vender* (não considerada característica empreendedora neste estudo) como ponto fraco de destaque.

A experiência anterior como sócio de uma consultoria pode justificar essa baixa avaliação da influência da incubadora nesse quesito.

Questionado sobre a contribuição que ações da IEBM proporcionaram para o fortalecimento de suas características empreendedoras pessoais, apresentou as respostas constantes no quadro 10.

Quadro 10: contribuição das ações da IEBM Lógica Soluções

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	4
Assessoria em finanças	5
Assessoria de Recursos Humanos	4
Assessoria em contabilidade	4
Cursos internos	não se aplica
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	não se aplica
Compartilhamento de serviços	4
Plano de Negócios	4
Relatórios de acompanhamento	não se aplica
Planos de captação de recursos	não respondeu
Ensino de empreendedorismo	5
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Analisando as respostas acima se observa o fato de que entre as dezessete ações pesquisadas, oito tem resposta "não se aplica" – indicando que não lhe foi oferecido ou não utilizou - porém, observa-se também que, das ações que o entrevistado percebeu contribuição, a avaliação foi alta. Nota-se, por exemplo, que todas as ações de *assessoria* foram percebidas como de grande contribuição, enquanto *treinamentos* e *cursos* não foram utilizados. Comparando com as respostas dadas no quesito anterior nota-se que o entrevistado, mesmo avaliando-

se como pessoa com muita presença de características empreendedoras, considera a ação de *ensino de empreendedorismo* como altamente contributiva para seu desenvolvimento; como as respostas *não se aplica* indicam que não participou de ações de treinamento e cursos, entende-se então que o *ensino de empreendedorismo* ocorreu durante ações como as *assessorias* e a *confecção do plano de negócios*.

Na entrevista o incubado reiterou sua autovisão como empreendedor formado, mas elogia o trabalho da incubadora no desenvolvimento de uma visão empreendedora, afirmando que “existem diversos programas internos que cumprem essa função, e são de grande ajuda para as pessoas que ainda não tem uma visão bem estruturada”.

Também entende que a IEBM deveria desenvolver maior contato com faculdades, para, em especial, contratação de estagiários e trabalhos com empresa júnior. Também solicitou apoio no registro de patentes, em especial por conta dos custos do processo.

5.2.2 Mais Ativa em Condicionamento Físico e Desportivos LTDA ME

A Mais Ativa presta serviços na área de qualidade de vida e saúde no trabalho. A oportunidade de negócio surgiu dos estudos dos dois sócios no mestrado em ciências do esporte.

A entrevistada tem vinte e sete anos, pós-graduada e já teve uma experiência anterior como empreendedora no mesmo ramo. Enquanto se preparava para abrir a empresa, soube da IEBM, ao participar do *curso aprender a empreender* do SEBRAE. A empresa foi criada na IEBM em dezembro de 2006.

O quadro 11 apresenta as respostas ao questionário sobre a influência da incubadora nas características empreendedoras da incubada entrevistada.

Quadro 11: fortalecimento de características empreendedoras Mais Ativa

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	5	5
Iniciativa	4	5
Persistência	3	4
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	3	5
Correr riscos calculados	2	5
Saber estabelecer metas	2	4
Buscar informações	3	4
Planejar e monitorar sistemicamente	2	3
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	2	3
Independência e autoconfiança	5	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica ")

O entrevistado considerou ter, antes do processo de incubação, as características de *senso de oportunidade*, *comprometimento*, *iniciativa* e a *autoconfiança* já plenamente desenvolvidas. Oito características, das treze pesquisadas, tiveram melhora durante o processo de incubação, com destaque para *exigência de qualidade e eficiência*, *correr riscos* e *estabelecer metas*.

A entrevista confirmou essa percepção de melhoria com o apoio da IEBM, quando a entrevistada afirmou:

O que a incubadora foca é que nada cai do céu, é difícil, aqui eles não dão o peixe, ensinam você a pescar, então, por exemplo, eu queria um projeto de e-learning, então me disseram "você tem que escrever, você tem que ir atrás, você pode ir aqui, aqui ou aqui, vê onde você consegue", vai da tua persistência, do teu interesse, do teu empenho para conseguir ou não.

A percepção de melhoria acima demonstrada pela entrevistada pode ser explicada pela grande participação e uso das ações da IEBM, observada na alta pontuação atribuída para a *contribuição das ações da incubadora*, apresentados no quadro 12.

Quadro 12: contribuição das ações da IEBM Mais Ativa

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	5
Assessoria em finanças	5
Assessoria de Recursos Humanos	4
Assessoria em contabilidade	5
Cursos internos	5
Cursos externos	Não se aplica
Treinamento em contabilidade	4
Treinamento em finanças	Não se aplica
Treinamento em marketing	4
Treinamento em R.H.	3
Palestras	4
Compartilhamento de serviços	5
Plano de Negócios	4
Relatórios de acompanhamento	5
Planos de captação de recursos	5
Ensino de empreendedorismo	4
Alianças estratégicas	4

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Na *entrevista* as respostas acentuaram ainda mais a contribuição das assessorias em *marketing* e *contabilidade* e, também, os *cursos*. Segundo a entrevistada, “a gente começou a ver que não sabia nada do nosso negócio, sabíamos do nosso produto, mas não do negócio. O que é administrar? O que são tributos?”. O aproveitamento de praticamente todas as ações oferecidas pela IEBM, segundo a entrevistada, depende da atitude de cada incubado, quando destaca:

Acho que a incubadora é primordial para despertar, para empurrar você, vai de quem esta aqui aproveitar. Você percebe que tem bastante gente que está acomodada, chega à reunião só fica reclamando. Não adianta, às vezes a pessoa é empreendedora, mas é acomodada.

A questão da atitude dos incubados, para aproveitarem o que é oferecido pela IEBM, também foi citado pelo gerente da IEBM em sua entrevista.

A entrevistada acredita que falta a IEBM fazer um trabalho de promoção dos incubados. Segundo ela, com relação à imagem para venda, não percebe-se vantagem de ser uma empresa incubada, nem na cidade de Mauá e nem mesmo

entre os parceiros da própria IEBM. Também apontou o trabalho do gerente da IEBM como importante para o desenvolvimento do trabalho.

5.2.3 Plasin Ind. Com. LTDA

O empreendedor incubado só respondeu ao questionário, não participando da entrevista.

Atuando informalmente até ser incubada em fevereiro de 2008, a Plasin é uma empresa que recicla garrafas PET, transformando em uma resina que possui múltiplas aplicações, atualmente os produtos principais são placas e objetos de decoração. O entrevistado tem 38 anos e ensino fundamental completo.

Com cinco meses de incubação (até o momento da pesquisa) o empresário já notou significativas melhoras no seu perfil empreendedor, conforme indicam as respostas constantes no quadro 13.

Quadro 13: fortalecimento de características empreendedoras Plasin

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	1	5
Iniciativa	1	5
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	2	5
Correr riscos calculados	5	5
Saber estabelecer metas	1	5
Buscar informações	3	3
Planejar e monitorar sistemicamente	1	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	1	2
Independência e autoconfiança	2	4

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Comparando-se com os demais pesquisados, foi o que mais fortaleceu suas características empreendedoras dentro da IEBM. Observa-se que, mesmo considerando ter, desde o início da incubação, plena presença das características *persistência*, *comprometimento* e *correr riscos calculados*, percebeu, em outras sete características, melhora, sendo que em três destas percebeu o máximo de melhoria possível.

Ao analisar a expressiva melhoria ocorrida no perfil empreendedor, acima apresentados, pode ser considerado como justificativa para essa o *grau de instrução* do entrevistado, tendo em vista que está limitado ao ensino fundamental e, então, entender-se que os *treinamentos e assessorias* da incubadora teriam suprido o déficit educacional formal. No entanto, analisando-se o quadro 14, relativas à contribuição das ações da incubadora, constata-se que o empresário praticamente não utilizou as ações da IEBM.

Quadro 14: contribuição das ações da IEBM Plasin

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	não se aplica
Assessoria em finanças	não se aplica
Assessoria de Recursos Humanos	não se aplica
Assessoria em contabilidade	não se aplica
Cursos internos	não se aplica
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	não se aplica
Compartilhamento de serviços	não se aplica
Plano de Negócios	não se aplica
Relatórios de acompanhamento	3
Planos de captação de recursos	2
Ensino de empreendedorismo	não se aplica
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Chama a atenção constar resposta *não se aplica* para *Plano de Negócios*, por ser esta uma obrigatoriedade para participar da IEBM. Pode ser considerada uma hipótese para essa resposta a não participação do entrevistado na confecção do Plano de Negócios por estar cabendo essa tarefa ao seu sócio – ou, outra hipótese, haver uma confusão entre *Plano de Negócios* e *Relatórios de Acompanhamento*, já que a manutenção do Plano de Negócios, assim como os relatórios, é cobrada periodicamente.

Quanto à melhoria das características empreendedoras, constante das respostas do quesito anterior, ter ocorrido nas condições de pouca participação nas ações da incubadora, acima observada, pode-se considerar ser devida à

participação do gerente da IEBM e dos demais incubados que, em conversas informais, podem ter colaborado positivamente para o entrevistado.

Essa relação informal é citada na entrevista com o gerente da incubadora e por outros incubados (como a incubada da empresa *Mais Ativa*)

5.2.4 Netlog Transporte e Logística Ltda ME

A Netlog é uma franquia da Jadlog, empresa de transporte de encomendas. A cidade de Mauá foi escolhida por não ter outras franquias da rede e, na prefeitura, os sócios foram convidados a conhecer a IEBM. A empresa iniciou suas atividades já na incubadora, em junho de 2007. O incubado entrevistado já tinha experiências anteriores como empresário; tem vinte e nove anos de idade e ensino superior incompleto.

A influência da incubadora nas características empreendedoras do incubado está demonstrada nas respostas constantes no quadro 15.

Quadro 15: fortalecimento de características empreendedoras Netlog

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	3	4
Iniciativa	4	4
Persistência	3	3
Comprometimento	4	4
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	3	4
Saber estabelecer metas	3	4
Buscar informações	3	3
Planejar e monitorar sistemicamente	4	3
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	3	4
Independência e autoconfiança	4	4

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Observando-se os dados acima, chama a atenção que, na ação *Planejar e monitorar sistemicamente*, o entrevistado considerou que teve um decréscimo. Para fins de análise, neste estudo essa resposta será considerada um erro ou caso isolado, não relevante e a resposta será computada entre os casos em que a

contribuição da ação da incubadora para o fortalecimento do perfil empreendedor do incubado “não se aplicou”.

Nos demais itens, em apenas quatro algum fortalecimento foi percebido. As demais características foram avaliadas de forma mediana, sem melhorias no período de incubação.

A avaliação da contribuição das ações da incubadora para o fortalecimento do perfil empreendedor do incubado encontra-se expresso nas respostas constantes no quadro 16.

Quadro 16: contribuição das ações da IEBM Netlog

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	4
Assessoria em finanças	3
Assessoria de Recursos Humanos	3
Assessoria em contabilidade	3
Cursos internos	2
Cursos externos	3
Treinamento em contabilidade	3
Treinamento em finanças	2
Treinamento em marketing	4
Treinamento em R.H.	3
Palestras	2
Compartilhamento de serviços	1
Plano de Negócios	4
Relatórios de acompanhamento	2
Planos de captação de recursos	não se aplica
Ensino de empreendedorismo	2
Alianças estratégicas	1

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Na entrevista o incubado afirmou não ter participado de todos os cursos, por conta do horário, porém nota-se que, contrariando a expectativa desta análise, mesmo com essas ausências o incubado foi capaz de opinar sobre quase todas as ações.

O entrevistado afirmou que as ações da incubadora ajudam mais, em termos de qualificação profissional, “se você foi só operário. Os cursos foram muito melhor do que pra mim, pra dar essa estrutura de conhecimento de ações de marketing, financeiro”. Entende-se, com essa frase, que o entrevistado considera que as ações

da IEBM estão voltadas para pessoas com baixa graduação educacional/profissional, e que esse não é seu caso.

Apesar de considerar-se entre os incubados de melhor qualificação profissional, apontou na entrevista problemas para o desenvolvimento e expansão do negócio, e dificuldades de reavaliar a estratégia de marketing da empresa.

O empresário aponta os horários pouco flexíveis dos cursos como um problema, assim como o pouco desenvolvimento da imagem da IEBM para o uso como vantagem competitiva em vendas.

5.2.5 Confeção Crellen

O empreendimento da Confeção Crellen (Rosane Torquato de Lima Louzada ME) permaneceu informal por dezessete anos até que, desde o final de maio de 2007, foi aceita na IEBM e formalizou a empresa. Foi através de fornecimento para empresas incubadas que a Crellen teve contato com a incubadora. A empreendedora tem 44 anos e ensino superior completo.

Nas respostas relativas à contribuição da incubadora para o seu perfil empreendedor foi a segunda incubada que melhor se avaliou tanto *no início da incubação* como *atualmente*. O quadro 17 apresenta as respostas.

Quadro 17: fortalecimento de características empreendedoras Confeção Crellen

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	5	5
Iniciativa	5	5
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	4	4
Saber estabelecer metas	3	5
Buscar informações	3	5
Planejar e monitorar sistemicamente	3	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	5	5
Independência e autoconfiança	5	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Nota-se, nas respostas acima, que apenas três das onze características foram avaliadas como inicialmente abaixo de 4: *estabelecer metas*, *buscar informações* e *planejar e monitorar* e observa-se que são as características tipicamente técnicas. Entende-se que o tempo de existência informal da empresa pode justificar essa avaliação com altos índices em características não-técnicas, *no início da incubação*. Também deve ser associado a essa avaliação o fato de que, na entrevista, a incubada valorizou muito a ação do sócio na constituição e desenvolvimento da empresa, indicando reconhecer *déficit* inicial no fortalecimento pessoal de características técnicas.

Encontra-se uma explicação para o fortalecimento técnico após a incubação, acima demonstrado, pela influência motivacional adquirida nas *ações da incubadora*, considerando-se como indicador dessa influência a alta *contribuição* reconhecida, conforme se observa no quadro de respostas 18, apresentada a seguir.

Quadro 18: contribuição das ações da IEBM Confeção Crellen

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	5
Assessoria em finanças	não se aplica
Assessoria de Recursos Humanos	não respondeu
Assessoria em contabilidade	5
Cursos internos	5
Cursos externos	5
Treinamento em contabilidade	5
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não respondeu
Treinamento em R.H.	não respondeu
Palestras	5
Compartilhamento de serviços	não respondeu
Plano de Negócios	5
Relatórios de acompanhamento	3
Planos de captação de recursos	4
Ensino de empreendedorismo	5
Alianças estratégicas	3

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Não houve explicação para as respostas não respondidas, por isso não serão consideradas para a análise.

Das ações que usufruiu, a entrevistada considerou praticamente todas muito proveitosas. Há um equilíbrio na avaliação da contribuição de ações práticas (como

assessorias) e teóricas (como cursos), mostrando interesse e aproveitamento em todo tipo de ação. Na entrevista foi destacado ações de fortalecimento de estrutura organizacional, além de fortalecimento visão estratégica, nas palavras da entrevistada “situar e poder ver mercado, ver cliente, ver fornecedor, ver oportunidade e a busca do negócio e do risco, mais calculado”.

Mesmo não aproveitando todas as ações, a entrevistada não questionou a qualidade nem o que foi oferecido, só discutiu, com dúvida se isso seria obrigação da IEBM, facilidade de acesso a programas de investimento. Também destacou positivamente o convívio com o gerente da IEBM.

5.2.6 RVE Indústria e Máquinas e Equipamentos Ltda ME

A RVE faz diversos produtos de ferramentaria e automação industrial, muitos sob encomenda. A idéia do negócio foi de um dos sócios da entrevistada, que já teve outros empreendimentos antes da RVE. Estão incubados desde julho de 2007 e, atualmente, solicitam um adiamento do prazo de incubação residente⁶.

A entrevistada cuida especialmente da parte administrativa da empresa, tem 37 anos e ensino superior completo.

A percepção da incubada quanto ao fortalecimento das suas características empreendedoras está apresentada no quadro de respostas¹⁹, a seguir.

Quadro 19: fortalecimento de características empreendedoras RVE

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	5	5
Iniciativa	4	5
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	4	4
Saber estabelecer metas	3	3
Buscar informações	5	5
Planejar e monitorar sistemicamente	2	3
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	5	5
Independência e autoconfiança	3	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= “ausência de expressão da característica”).

⁶ Na IEBM, o prazo de incubação interna é de dois anos, prorrogáveis por mais um ano.

Nota-se nas respostas acima que há uma auto-avaliação bem positiva *no início da incubação* e apenas em três características de seu perfil empreendedor a incubada percebeu uma evolução significativa.

A predominância de pontuação alta para o seu perfil empreendedor, tanto inicial como atual pode ser justificada pelo fato, observado na *entrevista*, da empresária trabalhar também como autônoma, tendo em vista que ficou claro, na entrevista, que o empreendimento, pelo menos no início, foi desenvolvido pelos sócios que cuidam da operação.

Quanto à evolução significativa reconhecida acima nas três características empreendedoras, apesar da restrição a entrevistada cuidar apenas da parte administrativa da empresa incubada, esta inclui contato com clientes e fornecedores o que, somado com as ações da IEEM, pode ter respondido pelo fortalecimento de seu perfil empreendedor.

O papel das *ações da incubadora* no fortalecimento do perfil empreendedor percebido pela incubada está apresentado na *contribuição* reconhecida constante no quadro 20, a seguir.

Quadro 20: contribuição das ações da IEEM RVE

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	4
Assessoria em finanças	3
Assessoria de Recursos Humanos	3
Assessoria em contabilidade	5
Cursos internos	4
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	não se aplica
Compartilhamento de serviços	4
Plano de Negócios	3
Relatórios de acompanhamento	4
Planos de captação de recursos	3
Ensino de empreendedorismo	4
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

A despeito de cursos internos e ensino de empreendedorismo, o incubado participou de ações mais aplicadas ao próprio empreendimento, como as assessorias e os relatórios. A entrevistada vê a IEBM como uma mentora, que, “com as parcerias ela trouxe uma maturidade e abre a visão”.

Essa visão da IEBM como mentora explicaria a participação mais ativa de ações de assessoria. É notável a satisfação com a IEBM, afirmando que quase tudo que tem solicitado tem sido resolvido pelo gerente da IEBM, apenas sugerindo cursos também para os empregados. Também citou assessoria jurídica e um curso de gestão por competências como ações que contribuíram muito para o desenvolvimento

5.2.7 Metall Chemical Ind. e Comércio de Detergente Industrial Ltda - ME

A Metall Chemical Ind. e Comércio de Detergente Industrial Ltda – ME fabrica detergente de uso industrial. Está desde agosto de 2007 na IEBM.

O incubado entrevistado já teve loja de utensílios domésticos e restaurante e trabalhou em empresa do ramo químico. Tem 32 anos de idade e ensino superior incompleto. Segundo o empreendedor, a empresa atualmente sofre com a necessidade de produzir mais, dentro do espaço limitado oferecido pela IEBM.

A tabela a seguir aponta sua percepção da contribuição da incubadora no fortalecimento de suas características empreendedoras.

Quadro 21: fortalecimento de características empreendedoras Metall Chemical

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	3	4
Iniciativa	4	4
Persistência	3	5
Comprometimento	3	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	3	4
Saber estabelecer metas	2	5
Buscar informações	4	4
Planejar e monitorar sistemicamente	3	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	3	3
Independência e autoconfiança	3	4

Respostas em escala de 1 a 5 (1= “ausência de expressão da característica”).

Observa-se que, pela percepção do incubado, *estabelecimento de metas*, *persistência* e *comprometimento* são as suas características que mais evoluíram durante o tempo de incubação. Pode-se entender a vinculação entre essas características considerando-se que *metas* são vinculadas a planos e processos de controle os quais, para serem atingidos, dependem de persistência e comprometimento. Sob essa perspectiva encontra-se, também, justificção para a pontuação de contribuição alta dada a *Plano de Negócios* e *Relatórios de acompanhamento* (quadro 22).

O quadro 22 apresenta a percepção que o incubado tem da contribuição das ações da incubadora para o fortalecimento de suas características empreendedoras:

Quadro 22: contribuição das ações da IEBM Metall Chemical

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	1
Assessoria em finanças	4
Assessoria de Recursos Humanos	3
Assessoria em contabilidade	4
Cursos internos	4
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	1
Treinamento em R.H.	3
Palestras	4
Compartilhamento de serviços	5
Plano de Negócios	4
Relatórios de acompanhamento	5
Planos de captação de recursos	3
Ensino de empreendedorismo	3
Alianças estratégicas	3

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

A análise das respostas mostra que o incubado utilizou-se mais de ações como *assessoria* que *treinamentos*, que em *assessorias*, *palestras* e na confecção e manutenção do *plano de negócios* e dos *relatórios de acompanhamento* percebi a maior contribuição para o fortalecimento de seu perfil empreendedor.

Durante a *entrevista* o incubado mostrou perceber maior influência das ações mais aplicadas da incubadora, avaliando que nas *consultorias* percebeu maior

contribuição ao fortalecimento de seu perfil empreendedor, ao dizer que foram “*consultoria jurídica, contábil, gestão empresarial e gestão por competência* que me deram uma base forte para o sucesso do empreendimento”.

5.2.8 Nox Solutions Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda

A Nox Solucions produz reagentes e soluções para laboratórios de acordo com a norma ISO IEC 17025.

Um dos sócios, formado em química, identificou o mercado e começaram a comprar equipamentos. Em 2007 tomaram conhecimento da IEBM por um empregado de uma empresa incubada. Desde agosto de 2007 a Nox é uma empresa incubada residente. O empreendedor entrevistado tem 25 anos e ensino superior incompleto.

A percepção do fortalecimento de suas características empreendedoras, durante o período de incubação, está demonstrada no quadro 23.

Quadro 23: fortalecimento de características empreendedoras Nox Solutions

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	2	4
Iniciativa	1	4
Persistência	1	4
Comprometimento	3	4
Exigência de Qualidade e eficiência	2	3
Correr riscos calculados	2	3
Saber estabelecer metas	2	3
Buscar informações	3	4
Planejar e monitorar sistemicamente	2	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	1	2
Independência e autoconfiança	2	3

Respostas em escala de 1 a 5 (1= “ausência de expressão da característica”).

De todos os entrevistados o empresário da Nox é o que considera mais ter limitações de suas características empreendedoras, sendo um dos dois únicos a classificar alguma das características com o nível 1. Também, na percepção atual das características empreendedoras o entrevistado fica em último, porém é consistente e visível seus fortalecimento percebido, um dos índices mais elevados

da pesquisa, em especial em características mais emocionais com iniciativa e persistência.

O quadro 24 apresenta quais ações o incubado percebe que mais contribuíram para esse desenvolvimento:

Quadro 24: contribuição das ações da IEBM Nox Solutions

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	3
Assessoria em finanças	não se aplica
Assessoria de Recursos Humanos	não se aplica
Assessoria em contabilidade	3
Cursos internos	2
Cursos externos	3
Treinamento em contabilidade	3
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	3
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	3
Compartilhamento de serviços	4
Plano de Negócios	3
Relatórios de acompanhamento	3
Planos de captação de recursos	4
Ensino de empreendedorismo	não se aplica
Alianças estratégicas	4

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Observa-se diversidade na comparação entre a contribuição das ações da incubadora para o fortalecimento do perfil empreendedor do incubado, acima apresentada, e as características empreendedoras desenvolvidas, apresentadas na tabela anterior, com relação às ações mencionadas serem mais de natureza técnica (como estabelecer metas) e o fortalecimento percebido ser mais de natureza emocional (como iniciativa).

Nota-se, na tabela acima, algumas ações como cursos e treinamentos sendo mais utilizadas que assessorias.

Na *entrevista* foram destacadas pelo incubado, como fontes de influência, a experiência de outros incubados e a participação e cobrança feita pelo gerente da incubadora. Também o entrevistado manifestou que acredita ser bem completo o que é oferecido pela IEBM e que falta apenas acesso à internet. Afirmou que, se a

empresa estivesse fora da incubadora, provavelmente já teria encerrado as atividades.

5.2.9 Motofer Ind. de peças e acessórios Ltda EPP.

A Motofer é pioneira na produção de acessórios para motos em forma de antena, que evitam acidentes com linhas de pipas⁷.

A empresa já atua no mercado há sete anos; a produção na IEEM é filial da matriz no interior do estado de São Paulo e tem como objetivo principal desenvolver novos produtos.

O empreendedor entrevistado tem 24 anos e pós-graduação incompleta. Na *entrevista* esclareceu que a Motofer está incubada na IEEM desde fevereiro de 2008, tendo iniciado como incubada externa e há apenas três meses está trabalhando como incubada interna.

O quadro 25 apresenta sua percepção de fortalecimento das características empreendedoras pessoais, no período de incubação interna.

Quadro 25: fortalecimento de características empreendedoras Motofer

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	4	5
Iniciativa	3	4
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	3	5
Correr riscos calculados	4	4
Saber estabelecer metas	5	5
Buscar informações	3	4
Planejar e monitorar sistemicamente	3	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	3	5
Independência e autoconfiança	4	4

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Mesmo com pouco tempo de incubação interna, o empresário percebeu contribuições em seis das onze características empreendedoras. Também, por esse

⁷ O uso desse brinquedo associado com linhas cobertas por material cortante, como vidro moído, oferece risco de morte aos motociclistas.

pouco tempo, apenas cinco ações foram avaliadas em sua contribuição para o fortalecimento das características empreendedoras, conforme quadro 26.

Quadro 26: contribuição das ações da IEBM Motofer

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	não se aplica
Assessoria em finanças	não se aplica
Assessoria de Recursos Humanos	não se aplica
Assessoria em contabilidade	não se aplica
Cursos internos	4
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	não se aplica
Compartilhamento de serviços	4
Plano de Negócios	não se aplica
Relatórios de acompanhamento	3
Planos de captação de recursos	4
Ensino de empreendedorismo	5
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

O incubado também citou apoio na melhoria de produtos como ação da IEBM que muito contribuiu para seu desenvolvimento.

5.2.10 Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda.

É a Zircobrax - Indústria & Comércio de Materiais Cerâmicos Ltda que, atualmente, tem o maior tempo de residência na IEBM, instalada desde dezembro de 2005. A empresa tem foco na fabricação de micro esferas de zircônio para processos industriais, que ainda estão em desenvolvimento e é uma tecnologia que não possui produtor no Brasil. O fato de ser uma tecnologia inovadora no país, e de depender de equipamentos para produção ainda indisponíveis no Brasil, explica o longo período de incubação.

O sócio entrevistado tem 39 anos, ensino superior incompleto e já é empresário no ramo de estruturas industriais. Ficou sabendo da IEBM em conversas com colegas empresários, e iniciou as atividades da Zircobrax já na incubadora.

O quadro 27 aponta sua percepção de fortalecimento das características empreendedoras no período de incubação.

Quadro 27: fortalecimento de características empreendedoras Zircobrax

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	4	4
Iniciativa	4	4
Persistência	4	4
Comprometimento	4	4
Exigência de Qualidade e eficiência	4	4
Correr riscos calculados	3	4
Saber estabelecer metas	4	4
Buscar informações	3	4
Planejar e monitorar sistemicamente	4	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	3	4
Independência e autoconfiança	4	4

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Nota-se nas respostas acima que a maior parte das características foram classificadas como muito presentes no início da incubação e as respostas apontam também para um fortalecimento equilibrado e pequeno, evidenciado pela presença de todas as características no momento atual, agora todas classificadas como muito presentes, mas sem que tenha sido percebido um fortalecimento significativo.

Na *entrevista* o incubado ficou em dúvida quanto ao fortalecimento do seu perfil empreendedor, mas foi enfático na contribuição da IEBM: "mais preparado sim, e a visão de negócios é outra, melhorou muito". Destaca-se que a melhora na visão de negócios não é considerada como relacionada ao espírito empreendedor. Poucas foram as características empreendedoras que o entrevistado identificou desenvolvimento (quadro 28).

Quadro 28: contribuição das ações da IEBM Zircobrax

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	3
Assessoria em finanças	3
Assessoria de Recursos Humanos	3
Assessoria em contabilidade	3
Cursos internos	3
Cursos externos	3
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	2
Compartilhamento de serviços	2
Plano de Negócios	3
Relatórios de acompanhamento	2
Planos de captação de recursos	5
Ensino de empreendedorismo	3
Alianças estratégicas	2

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Planos de captação de recursos foi a ação da incubadora que mais contribuiu, na percepção do entrevistado, no fortalecimento de suas características empreendedoras; nas palavras do incubado: “Apesar de eu ter *n* cursos, aqui você consegue aprimorar mais, um exemplo, uma coisa que não sabia fazer era captação de recursos”.

Mesmo explicitando vantagens de ser incubado, o entrevistado faz algumas ressalvas: “a vantagem não é por imagem, não vai vender mais por dizer que é de uma incubadora”. Observa-se que a visão de que estar na IEBM não gera vantagem numa negociação ou venda foi citada por outros entrevistados.

Também há uma preocupação com o fim do período de incubação interna. O entrevistado não nota a colaboração da IEBM ou de suas parceiras, pelo menos no que se refere ao novo local de trabalho.

Poderia, na época da graduação, algum auxílio para começar em outro lugar. Eu vou me graduar, mas não sei para onde a gente vai. Poderia ter um apoio da própria prefeitura

Essa afirmação vai de encontro ao conceito da incubadora de ser um ambiente apenas temporário. Conforme informou o gerente da IEBM, o processo de

incubação é projetado para preparar o empresário incubado à deixar as dependências da incubadora, ou seja, o empresário, ao final do processo de incubação deveria, a princípio, estar preparado para deixar as dependências da IEBM. Mas mesmo deixando as dependências da incubadora, após a graduação, o apoio da IEBM pode continuar, na forma de incubação externa, mas essa limita ações de assessoria e treinamento e, principalmente, os equipamentos compartilhados e custo de instalação diferenciados deixam de existir. Isso é esperado, faz parte do processo de incubação a empresa se desvencilhar dos apoios físicos, até para liberar espaço para um novo incubado, mas, na visão da Zircobrax, a prefeitura, parceira da IEBM, poderia dar apoio também nesse momento, em especial para o novo local de trabalho.

Vale destacar, nesse caso, que na entrevista com o gerente da incubadora foi mencionado lei de incentivo do município de Mauá. O gerente também destacou que poucas empresas continuam em contato com a IEBM após o fim do período de incubação residente. Nas palavras do gerente da incubadora:

Depois que se graduam, poucos ficam. Eles não gostam porque a gente pega muito no pé. Os que percebem mais o valor da incubadora ficam, mas o cara que é muito operacional, que não gosta muito do seu e-mail lotado, vai embora, por que a gente cobra relatórios direto.

Sob essa informação há, então, auxílio da prefeitura para a instalação de empresas, o que não há é um auxílio específico para empresas da IEBM.

5.2.11 Impla Metal e Usinagem LTDA-ME

A Impla Metal e Usinagem LTDA-ME é uma empresa em transformação. Era uma representação que está em transição para indústria de usinagem de alta precisão, o que será um trabalho personalizado. Incubada desde maio de 2008, o processo produtivo ainda está em desenvolvimento.

O incubado entrevistado tem 44 anos e pós-graduação completa.

Na avaliação de suas características empreendedoras antes de entrar na incubadora, apenas a *busca de oportunidades* e correr *riscos calculados* foram mal avaliadas, conforme quadro 29:

Quadro 29: fortalecimento de características empreendedoras Impl

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	2	4
Iniciativa	4	4
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	2	4
Saber estabelecer metas	3	4
Buscar informações	4	5
Planejar e monitorar sistemicamente	4	4
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	4	4
Independência e autoconfiança	5	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Na entrevista, o incubado explicou que está adquirindo uma das melhores máquinas do mundo para o seu processo produtivo. A compra desse equipamento teve apoio da incubadora e foi um processo que demandou assumir riscos, por conta do alto valor da máquina. Esse desafio é uma explicação para evolução ocorrida nas características de *busca de oportunidades* e *correr riscos calculados*, mesmo tendo usufruído poucas ações da IEBM, conforme quadro 30, abaixo.

Quadro 30: contribuição das ações da IEBM Impl

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	não se aplica
Assessoria em finanças	não se aplica
Assessoria de Recursos Humanos	não se aplica
Assessoria em contabilidade	não se aplica
Cursos internos	não se aplica
Cursos externos	4
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	3
Compartilhamento de serviços	não se aplica
Plano de Negócios	4
Relatórios de acompanhamento	não se aplica
Planos de captação de recursos	não se aplica
Ensino de empreendedorismo	não se aplica
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

A atual visão do entrevistado da contribuição da incubadora está vinculada principalmente a recursos financeiros: “o que a incubadora ajuda é que você não precisa colocar muito dinheiro no começo”. Porém também identifica outras contribuições, “um apoio meio psicológico por você saber que está num ambiente favorável e que tem gente querendo ajudar você, querendo contribuir com você. Também tem os cursos, palestras, estrutura”.

Mesmo sem participar de muitas ações da IEBM, o incubado afirma que a incubadora contribui no fortalecimento da visão empreendedora com a oferta de ferramentas, como facilitar a participação no curso EMPRETEC, mas faz também uma ressalva: para essas ferramentas funcionarem: “obviamente que a pessoa que está aqui tem que estar predisposta a fazer, pra melhorar, não ter um sentimento de que conhece tudo”.

Voltando novamente à questão dos recursos financeiros, critica a não facilidade de crédito entre os parceiros da incubadora.

Apesar de ter como parceiros, por exemplo, Banco do Brasil e Caixa Econômica, mais são até projetos do próprio governo, eu tenho a impressão que essa parte poderia ser um pouco melhor, existe uma

dificuldade muito grande em obter recursos financeiros para se montar uma empresa

5.2.12 Jbshultz Ind. e Com Ltda

A Jbshultz Ind. e Com Ltda ainda está na fase de desenvolvimento de produtos, um chilers, que são unidades de refrigeração para aquários, e compressores. Ambos os produtos trarão inovações inéditas no mercado.

O incubado entrevistado tem vinte e cinco anos de experiência como empresário, no mesmo ramo da Jbshultz, mas a empresa que tinha foi vendida após o plano Collor. Com 69 anos de idade e pós-graduação completa, é pesquisador da FAPESP e teve uma experiência anterior de incubação na incubadora da Praia Grande. Em maio de 2008 iniciou o processo de incubação na IEBM. A decisão de mudança se deu, principalmente, por aspectos técnicos, de fornecedores e de comercialização do compressor que a Jbshultz está desenvolvendo.

O quadro 31 apresenta quais ações da incubadora o incubado percebe que mais contribuíram para o fortalecimento do seu perfil empreendedor.

Quadro 31: fortalecimento de características empreendedoras Jbshultz

Características empreendedoras	No início da incubação	Atualmente
Estar sempre à busca de oportunidades	5	5
Iniciativa	5	5
Persistência	5	5
Comprometimento	5	5
Exigência de Qualidade e eficiência	5	5
Correr riscos calculados	5	5
Saber estabelecer metas	4	5
Buscar informações	4	5
Planejar e monitorar sistemicamente	5	5
Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking)	5	5
Independência e autoconfiança	4	5

Respostas em escala de 1 a 5 (1= "ausência de expressão da característica").

Entre os entrevistados, o incubado da Jbshultz foi quem melhor avaliou suas características empreendedoras antes do processo de incubação, justificável pela sua longa experiência como empresário. Por conta disso, foi um dos que menos percebeu fortalecimento das características empreendedoras por ação da IEBM.

O quadro 32 mostra que o empreendedor utilizou-se de apenas duas das ações da incubadora.

Quadro 32: contribuição das ações da IEBM Jbshultz

AÇÕES DA INCUBADORA	CONTRIBUIÇÃO
Assessoria em marketing	não se aplica
Assessoria em finanças	5
Assessoria de Recursos Humanos	não se aplica
Assessoria em contabilidade	não se aplica
Cursos internos	não se aplica
Cursos externos	não se aplica
Treinamento em contabilidade	não se aplica
Treinamento em finanças	não se aplica
Treinamento em marketing	não se aplica
Treinamento em R.H.	não se aplica
Palestras	não se aplica
Compartilhamento de serviços	não se aplica
Plano de Negócios	não se aplica
Relatórios de acompanhamento	5
Planos de captação de recursos	não se aplica
Ensino de empreendedorismo	não se aplica
Alianças estratégicas	não se aplica

Escala de 1 a 5; sendo 1="Nenhuma contribuição", convertido, para análise das respostas, em "não se aplica" indicando ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Observa-se, nas respostas acima que, na percepção do incubado, as ações que participou contribuíram plenamente para o seu fortalecimento como empreendedor. A *entrevista não estruturada* esclareceu que, mesmo considerando-se um empreendedor formado, percebe contribuições importantes da IEBM.

Eu tinha uma idéia diferente, quando entrei aqui eu senti isso. Pelo fato de você estar dentro de uma incubadora não quer dizer que você é um pobre empresário, mas se você está aqui dentro, se foi selecionado, é porque tem alguma inovação tecnológica. Então você se sente um empresário prestigiado.
Eu me sinto muito melhor aqui dentro do que lá fora.

Na entrevista também mencionou questões financeiras, ressaltando a contribuição positiva da redução de custos que a incubadora proporciona, como o de aluguel, se comparados com os preços de mercado e a expectativa de mais da IEBM, quando afirmou que espera "Financiamento, mas agora não estou precisando, mas vou precisar. Linhas de crédito".

5.2.13 Percepções das entrevistas e dados individuais

A análise individual das incubadoras, como se observa nos itens acima, revela diversidade de ramos de atuação, perfil, tempo de incubação e de percepção do fortalecimento das características empreendedoras durante o período de incubação residente.

A análise revela, também, que há em comum uma avaliação positiva da contribuição da IEBM, com destaque para as ações de assessoria, plano de negócios, relatórios e da participação do próprio gerente da IEBM.

As entrevistas demonstram uma preocupação com a necessidade de desenvolver a imagem da IEBM, tornando-a um diferencial competitivo para os incubados. Também foi comum citar expectativa de ajuda ou facilidade para acesso a linhas de crédito.

Para uma melhor avaliação dos resultados, a próxima sessão apresenta os percentuais das respostas dos incubados, assim como comparações das respostas por idade e grau de instrução.

5.3 Percepção dos incubados do papel da IEBM no processo empreendedor

Uma vez apresentando os resultados individualmente, nessa seção as respostas são consolidadas para uma visão macro tanto da percepção do fortalecimento de características empreendedoras durante o tempo de incubação quanto da percepção da contribuição das ações da IEBM no fortalecimento das características empreendedoras dos incubados.

5.3.1 Fortalecimento percebido no perfil empreendedor dos incubados

A forma de avaliar o fortalecimento do perfil empreendedor percebido pelos incubados residentes da IEBM, adotada neste estudo, consiste em verificar a diferença entre a auto-avaliação que o incubado atribui que possuía em cada característica empreendedora quando se instalou na IEBM e a auto-avaliação do que possui dessas mesmas características no momento atual.

A máxima diferença possível é de 4 pontos, que é considerado uma grande influência, expressa a seguir como 100% de influência. A análise dos resultados (tabela 5), mostra que essa situação de 100% de influência pouco ocorreu (para 8% dos incubados pesquisados, em 3 das 11 características observadas), assim como 75% de influência ocorre para a mesma quantidade de incubados (8%) em mais características observadas (6 de 11), mas não é muito mais.

É justificável esse baixo percentual de influência da incubadora no perfil empreendedor do incubado porque se espera que uma pessoa que pretenda abrir uma empresa considere ter, ao menos, algumas das características empreendedoras. Soma-se a essa justificativa o fato de que a IEBM tem um processo seletivo, o que dificulta o acesso de pessoas sem características empreendedoras.

Tabela 5 Influência da IEBM no fortalecimento de características empreendedoras

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Saber estabelecer metas	8%	8%	17%	42%	25%
Buscar informações			8%	50%	42%
Planejar e monitorar sistemicamente		8%	8%	42%	42%
Persuasão e networking			8%	50%	42%
Estar sempre à busca de oportunidades	8%		17%	25%	50%
Iniciativa	8%	8%		33%	50%
Correr riscos calculados		8%	8%	33%	50%
Independência e autoconfiança			17%	25%	58%
Qualidade e eficiência		8%	17%	8%	67%
Persistência		8%	8%	8%	75%
Comprometimento			8%	8%	83%

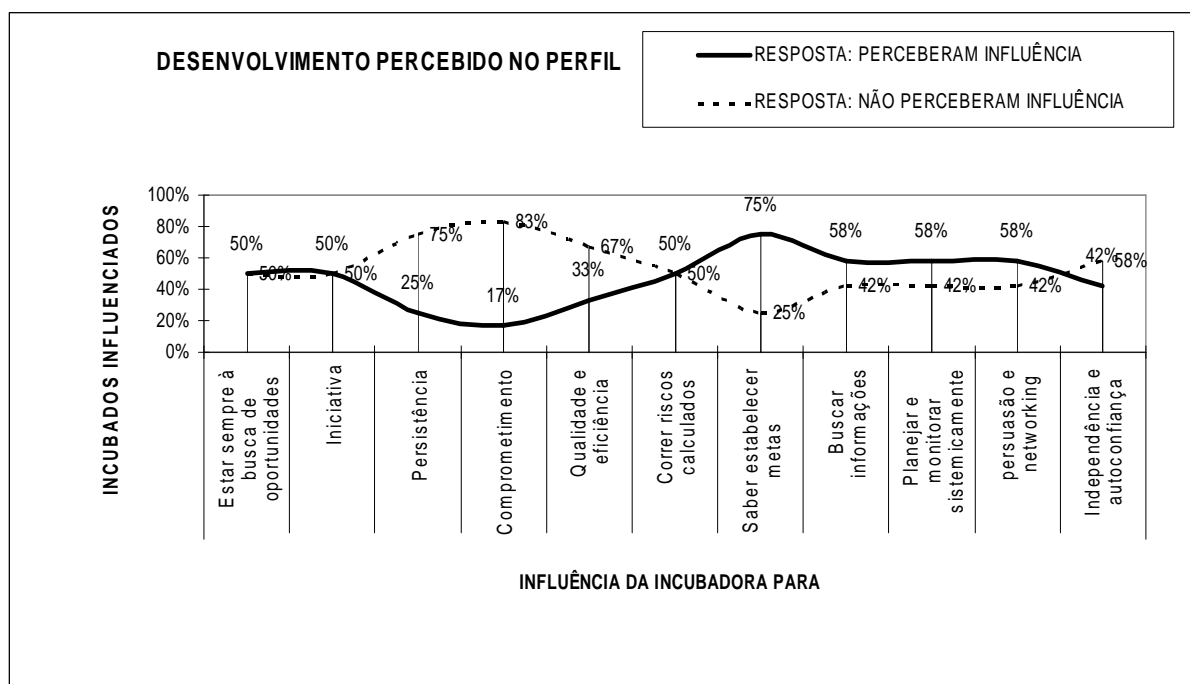
Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Características do perfil empreendedor usadas pelo SEBRAE.

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

A análise da influência da incubadora no perfil empreendedor dos incubados, por característica do perfil empreendedor, está a seguir apresentada (gráfico 2).

Gráfico 2 Total de fortalecimento de características empreendedoras



Ordenando da maior para menor influência, tem-se:

Estabelecimento de metas: Com 75% dos incubados percebendo influência, consiste em assumir metas e objetivos que representam desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelecer metas de curto prazo mensuráveis, ser orientado para resultados, para o futuro; lutar contra padrões impostos.

Busca de Informações: Com 58% dos incubados percebendo influência, significa saber buscar pessoalmente, obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes, investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial; aprender indefinidamente, conhecer o ramo em que atua; criar situações para obter feedback sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para o aprimoramento próprio. 58% de respostas dos incubados identificaram influência nessa característica.

Planejamento e monitoramento sistemáticos: Com 58% dos incubados percebendo influência, significa planejar dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e os utilizar para tornar decisões, ter aversão ao rotineiro.

Persuasão e rede de contatos: Com 58% dos incubados percebendo influência, essa característica consiste em utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros. Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; atuar para desenvolver e manter relações comerciais; mostrar aos outros que todos podem ganhar com suas idéias; formar equipes de trabalho; ser líder determinado e eficaz;

Busca de oportunidade e iniciativa: Com 50% dos incubados percebendo influência, consiste na capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios; desenvolver novos produtos e serviços; propor soluções inovadoras e criativas; ter necessidade de realização;

Correr riscos calculados: Também com 50% dos incubados percebendo influência, consiste na disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles; ousar na execução de um empreendimento novo.;

Independência e autoconfiança: Com 42% dos incubados percebendo influência, significa buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar desafios; ser otimista; acreditar muito em suas idéias e saber que é capaz de colocá-las em prática; ser intuitivo e analítico.

Exigência de qualidade e eficiência: Com 33% dos incubados percebendo influência, compreende a atitude de tomar a decisão de fazer sempre mais e melhor, ousando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade; ter visão de futuro;

Persistência: Com 25% dos incubados percebendo influência, consiste em enfrentar os obstáculos decididamente, buscando o sucesso a todo custo, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações; considerar o fracasso como sinônimo de desafio e de aprendizagem, procurando enxergar o lado positivo das adversidades;

Comprometimento: Com 17% dos incubados percebendo influência, significa fazer sacrifício pessoal ou despender esforço extraordinário para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo; crer no que faz.

Os dados obtidos na pesquisa, através de questionário, acima apresentados, mostram que a IEBM exerce alguma de influência no fortalecimento de características empreendedoras dos incubados residentes. Observa-se nesses dados que, das quatro características sobre as quais exerce maior influência, três estão relacionadas ao desenvolvimento de habilidades de planejamento e controle (*estabelecer metas, buscar informações, planejar e monitorar sistematicamente*). O desenvolvimento dessas características em relação às demais pode ser explicado por dados obtidos nas entrevistas complementares ao questionário. Nestas a confecção do *Plano de Negócios* e de *relatórios de acompanhamento* é mencionada por incubados e gerente da IEBM, como um grande desafio. Segundo o gerente “de cerca de cem empresas que vem [passar pelo processo seletivo da IEBM], você consegue pegar quatro planos de negócio, na hora de escrever o plano de negócios, quatro entregam”. Como são exigências para entrar e se manter na IEBM, explicariam o fortalecimento maior desenvolvimento dessas características em relação às demais. Também essas exigências, por ocorrerem logo no início da incubação, podem explicar a pouca influência da incubadora no desenvolvimento das características de *persistência* e *comprometimento*, nos incubados, tendo em vista que estas são características chave para passar pelo processo seletivo da IEBM, em especial para confeccionar o Plano de Negócios.

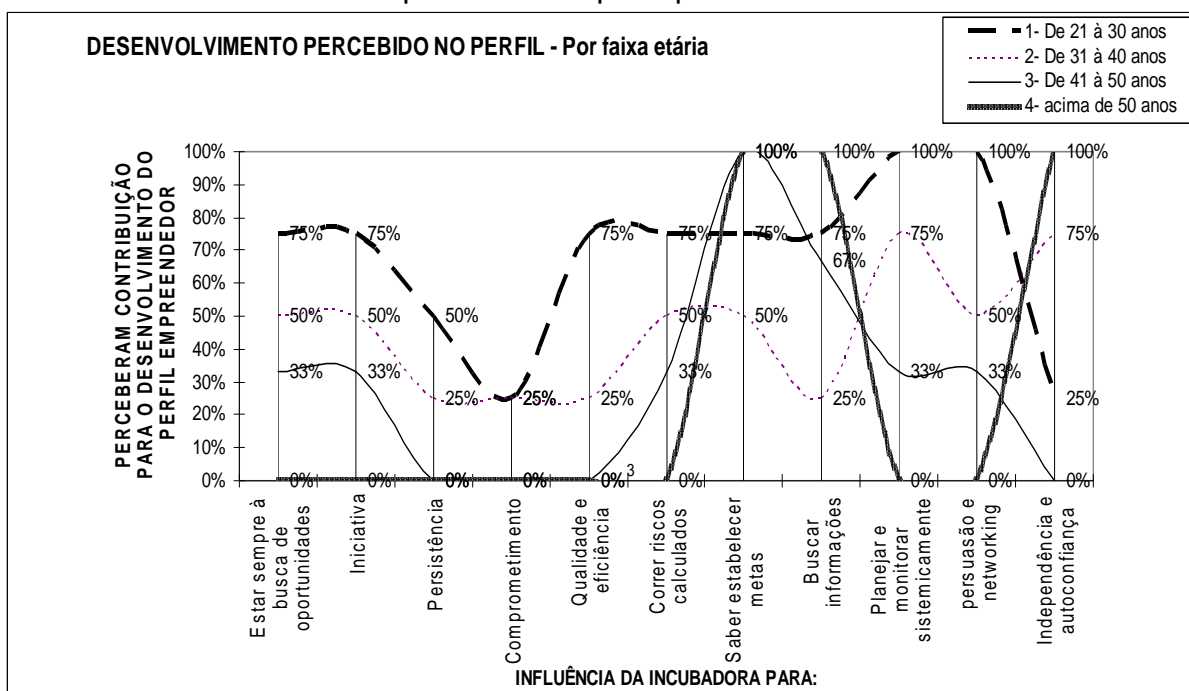
De maneira geral observa-se, na tabela 5 e no gráfico 2, que a média de incubados que perceberam influência da IEBM está próxima da média dos que não perceberam.

As análises da influência da incubadora, por faixa etária e por grau de instrução apresentam variações significativas na comparação com a análise geral acima. Os itens a seguir apresentam essas análises.

5.3.1.1 Análise do desenvolvimento do perfil – por faixa etária.

Analisando-se a influência da incubadora no desenvolvimento do perfil empreendedor dos incubados, por faixa etária, percebe-se variações significativas de uma faixa etária para outra (gráfico 3 e anexo 7).

Gráfico 3. Desenvolvimento percebido no perfil por faixa etária



Quanto mais jovem, mas fortalecem seu perfil empreendedor na incubadora. Incubados de até 40 anos de idade percebem mais e em todas as categorias a influência da IEBM no fortalecimento do perfil empreendedor, com especial aproveitamento em *planejar e monitorar sistematicamente*.

Na faixa etária mais jovem, de 21 a 30 anos, é maior o percentual de incubados que percebem desenvolvimento em todas as características de seu perfil empreendedor por influência da incubadora (100% dos incubados percebendo desenvolvimento em 2 características - *planejar e monitorar sistematicamente* e *persuasão e networking*; 75% em 6, das 11 características).

Na faixa etária de 31 a 40 anos, é menor do que na faixa mais jovem o percentual de incubados que percebem desenvolvimento, porém estes, como os mais jovens, percebem desenvolvimento em todas as características de seu perfil empreendedor por influência da incubadora (75% dos incubados percebendo desenvolvimento em 2 características - *planejar e monitorar sistematicamente* e *independência e autoconfiança*; 50% em 5, das 11 características).

Na faixa etária de 41 a 50 anos, é menor do que na faixa etária anterior, de 31 a 40 anos, o percentual de incubados que percebem desenvolvimento e, também, percebem desenvolvimento em menor quantidade de características de seu perfil

empreendedor por influência da incubadora (100% dos incubados percebendo desenvolvimento em 1 característica – *saber estabelecer metas*; 33% em 5, das 11 características e 0% - ou seja, nenhum incubado – em 4 características).

Na faixa etária acima de 50 anos, há um único incubado e este percebeu desenvolvimento em apenas 3 características (100% dos incubados dessa faixa etária – o único da amostra - percebendo desenvolvimento em 3 características – *saber estabelecer metas, buscar informações e independência e autoconfiança* e 0% - ou seja, o incubado não percebeu desenvolvimento – em 8 das 11 características).

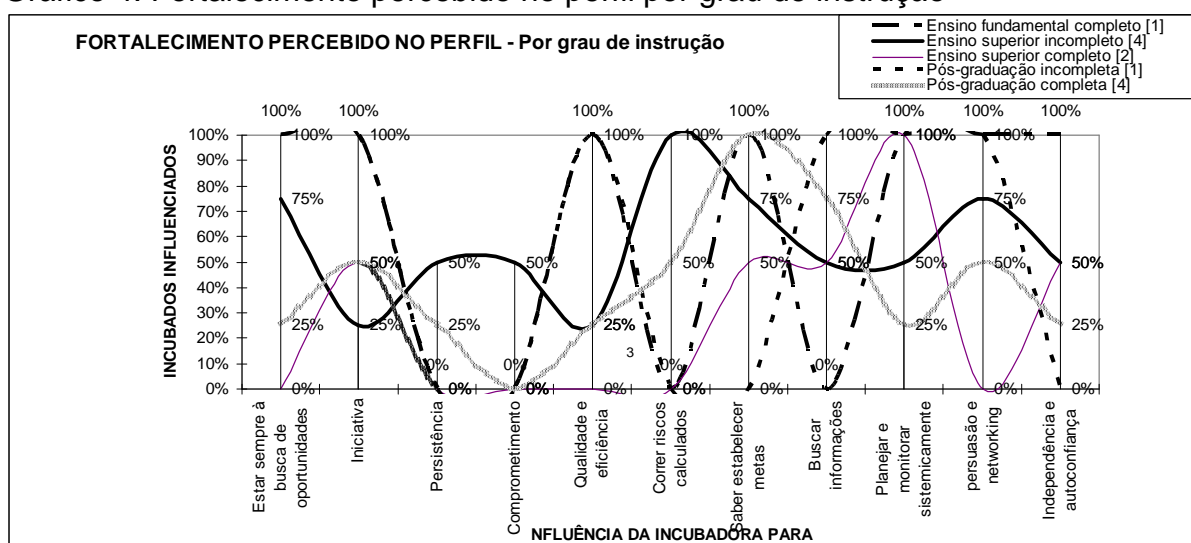
Assim, podem-se destacar, nos dados acima, que:

- incubados de até 40 anos de idade percebem mais e em todas as características, a influência da IEBM no desenvolvimento de seu perfil empreendedor, com especial aproveitamento em *planejar e monitorar sistematicamente*;
- em apenas duas características existe percepção de desenvolvimento em todas as faixas etárias, *saber estabelecer metas e buscar informações*, as quais estão, também, entre as características com maior percentual de incubados percebendo desenvolvimento, na análise geral (gráfico 2);
- os incubados acima de 40 anos se desenvolveram mais em *estabelecer metas e buscar informações*, ou seja, em características mais técnicas.

5.3.1.2 Análise do desenvolvimento do perfil – por grau de instrução.

Analisando-se a influência da incubadora do desenvolvimento do perfil empreendedor dos incubados, por grau de instrução, percebe-se variações significativas de um nível de instrução para outro (gráfico 4 e anexo 8).

Gráfico 4. Fortalecimento percebido no perfil por grau de instrução



Obs.: Consta na legenda (acima, à direita), entre colchetes [], a quantidade de incubados com esse grau de instrução.

Observa-se no gráfico acima que, no grau de instrução: ensino fundamental completo, há um único incubado (100% dos incubados desse grau de instrução) e este percebeu influência da incubadora no desenvolvimento em 7 das 11 características observadas de seu perfil empreendedor.

No grau de instrução: ensino superior incompleto, há 4 incubados e destes, 75% perceberam influência da incubadora no desenvolvimento de 3 das características observadas de seu perfil empreendedor – *estar sempre à busca de oportunidades*, *saber estabelecer metas* e *persuasão e networking* – (50% percebendo desenvolvimento em 5 características – *persistência*, *comprometimento*, *buscar informações*, *planejar e monitorar sistematicamente*; sendo as demais das 11 características percebidas com influência da incubadora abaixo de 50%).

No grau de instrução: ensino superior completo, há 2 incubados e destes, 100% (ambos) perceberam influência da incubadora no desenvolvimento de 1 das características observadas de seu perfil empreendedor - *planejar e monitorar sistematicamente* – (50% - 1 deles - percebendo desenvolvimento em 4 características – *iniciativa*, *saber estabelecer metas*, *buscar informações* e *independência e confiança*; 50% não percebendo influência – 0% - nas demais das 11 características).

No grau de instrução: pós-graduação incompleta, há um único incubado (100% dos incubados desse grau de instrução) e este percebeu influência da incubadora no desenvolvimento de 4 das características observadas de seu perfil

empreendedor - *iniciativa, qualidade e eficiência, buscar informações, e persuasão e networking*, não percebendo influência – 0% - nas demais das 11 características.

No grau de instrução: pós-graduação completa, há 4 incubados e destes, 100% perceberam influência da incubadora no desenvolvimento de 1 das características observadas de seu perfil empreendedor - *saber estabelecer metas* – (50% percebendo desenvolvimento em 3 características – *iniciativa, correr riscos calculados e persuasão e networking*; sendo as demais das 11 características percebidas com influência da incubadora abaixo de 50%).

No grau de instrução: ensino superior incompleto, observa-se no gráfico acima que o percentual de incubados que percebem influência da incubadora no desenvolvimento das características de seu perfil empreendedor é menor do que no grau de instrução anterior (uma parte dos incubados com essa instrução não perceberam influência da incubadora no desenvolvimento de parte das características de seu perfil empreendedor), porém estes, como o anterior, percebem desenvolvimento em todas as características de seu perfil empreendedor por influência da incubadora (75% dos incubados percebendo desenvolvimento em 4 características – *estar sempre à busca de oportunidades, correr riscos calculados, saber estabelecer metas, buscar informações e persuasão e networking*; 50% em 1, das 11 características).

Incubados com ensino superior incompleto e com pós-graduação completa apresentaram uma tendência de fortalecimento nas mesmas características.

5.3.2 Percepção dos incubados do fortalecimento promovido pelas ações ofertadas pela IEBM

Nessa sessão são apresentados os dados consolidados da avaliação dos incubados quanto à contribuição das ações da IEBM no fortalecimento de suas características empreendedoras.

Numa escala de um a cinco, em que *um* significa *nenhuma contribuição* os incubados residentes avaliaram diversas ações da IEBM.

Observando a tabela 6, nota-se que, quando percebida a contribuição, a avaliação é intermediária, com atribuições 3 ou 4 (50% e 75% de desenvolvimento).

Tabela 6 - O PAPEL DAS AÇÕES DA INCUBADORA

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Relatórios de acompanhamento	25%	8%	33%	17%	83%		17%		12
Plano de Negócios	8%	42%	25%		75%		25%		12
Assessoria em contabilidade	25%	17%	25%		67%		33%		12
Cursos internos	17%	25%	8%	17%	67%		33%		12
Planos de captação de recursos	17%	25%	17%	8%	67%		25%	8%	12
Ensino de empreendedorismo	25%	17%	17%	8%	67%		33%		12
Assessoria em marketing	17%	25%	17%		58%	8%	33%		12
Assessoria em finanças	25%	8%	25%		58%		42%		12
Palestras	8%	17%	17%	17%	58%		42%		12
Compartilhamento de serviços	17%	33%		8%	58%	8%	25%	8%	12
Assessoria de Recursos Humanos		17%	33%		50%		42%	8%	12
Cursos externos	8%	8%	25%		42%		58%		12
Alianças estratégicas		17%	17%	8%	42%	8%	50%		12
Treinamento em contabilidade	8%	8%	17%		33%		67%		12
Treinamento em marketing		17%	8%		25%	8%	58%	8%	12
Treinamento em R.H.			25%		25%		67%	8%	12
Treinamento em finanças				8%	8%		92%		12

Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Diferenças de 1% para o total de 100% nas linhas decorrem de casas decimais não arredondadas.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Quando a ação é percebida pelos incubados, em geral ela foi bem avaliada. É baixo o percentual de respostas de 25% de contribuição e menor ainda o número de avaliações *nenhuma contribuição*. Isso demonstra que, quando utilizadas pelos incubados, as ações da incubadora têm a capacidade de fortalecer suas características empreendedoras.

Porém é alto o percentual de resposta *não se aplica*, significando que alguma dessas típicas ações da incubadora não foram procuradas pelos incubados.

O gráfico 5 apresenta uma comparação entre as respostas *não se aplica*, e a percepção consolidada de contribuição (totais dos que perceberam contribuição e dos que não perceberam).

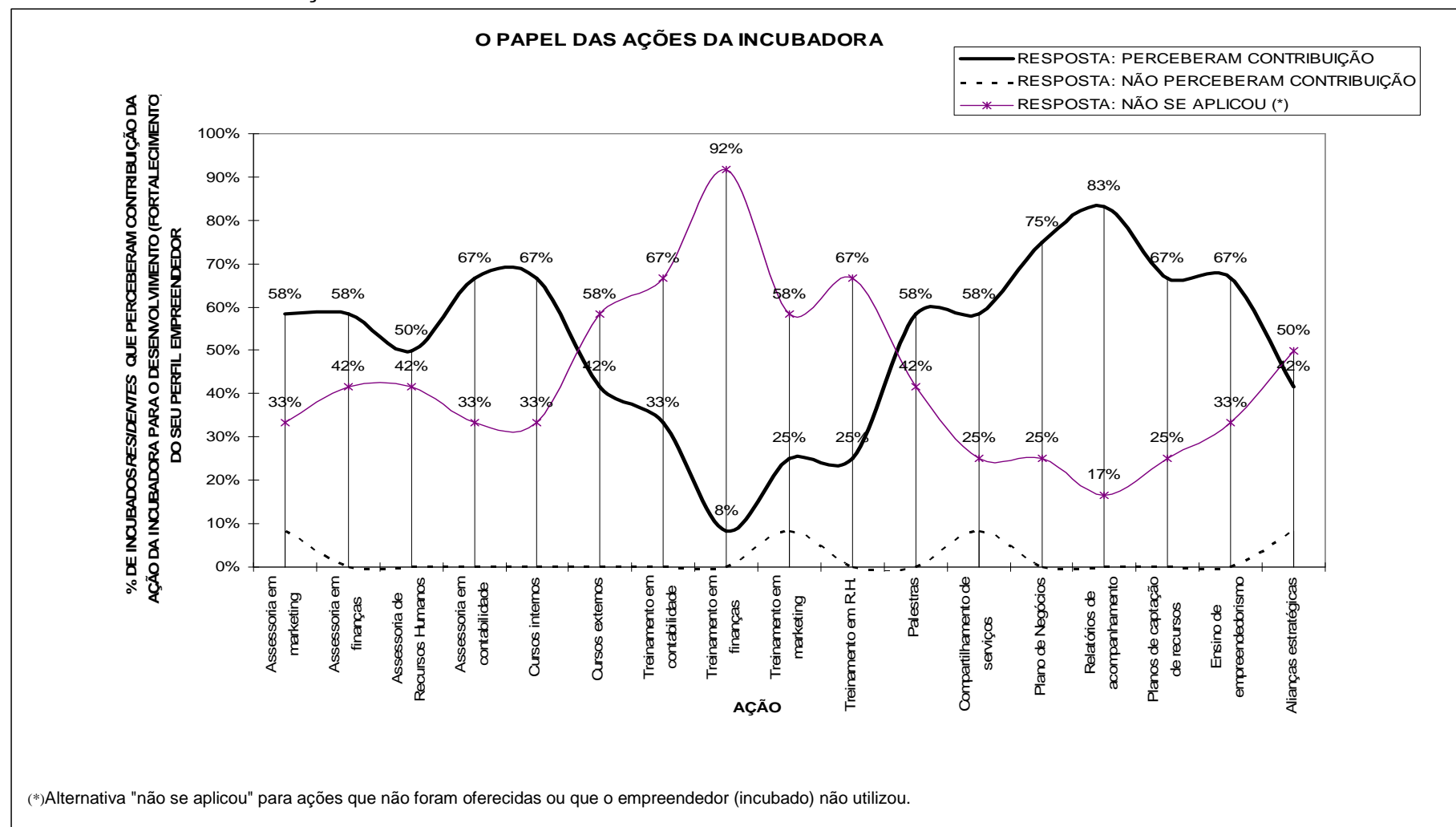
Entre *assessorias* e *treinamentos*, as *assessorias* foram mais utilizadas e mais capazes de promover alguma contribuição para o fortalecimento de características empreendedoras. Uma justificativa é que *assessorias* são mais voltadas à prática do que *treinamentos* e, conforme Dolabela (1999) o ensino do empreendedorismo depende dessas experiências práticas. Isso não significa que reflexões e conceitos não sejam importantes, tanto que a ação *cursos internos* foi bem avaliada, mas o processo de fortalecimento do perfil empreendedor depende de vivenciar o empreendedorismo.

Também na análise do gráfico 5 destaca-se a alta contribuição dos *relatórios de acompanhamento* e do *plano de negócios*. O plano de negócios é comumente usado e relacionado com o processo empreendedor (BERNARDI, 2003; DOLABELA, 1999, 2003, 2006; DORNELAS, 2001, HISRICH e PETERS, 2004) e a pesquisa corrobora essa visão. Sua estrutura leva o empreendedor a análises e reflexões de vários aspectos do negócio, e exige uma série de atitudes quanto à busca de informações, desenvolvimento de produtos e processos, entre outros.

Mesmo sendo obrigatório na IEBM, o *plano de negócios* não foi tão utilizado quanto os *relatórios de acompanhamento*, que acabou gerando, na soma total, mais percepção de desenvolvimento

Um *relatório* é comumente relacionado com burocracia, mas no caso da IEBM assume um papel semelhante ao do *plano de negócios*. Em sua entrevista, o gerente da IEBM afirmou a exigência por desenvolvimento e execução de metas. Obrigados a refletir sobre diferentes aspectos do negócio, os incubados acabam por fortalecer características empreendedoras, como o próprio *estabelecimento de metas, planejamento e busca por informações*.

Gráfico 5 - O PAPEL DAS AÇÕES DA INCUBADORA



As seguintes considerações se destacam com relação à percepção dos incubados relativas às ações da IEBM.

Inicialmente, voltando às entrevistas semi-estruturadas, observa-se que alguns incubados citaram o treinamento de gestão por competências, que é ministrado por uma consultoria externa à IEBM. Esse curso é ministrado para todos os incubados e foi citado também na entrevista com o gerente, que julgou já ter bons resultados. É possível que parte dos entrevistados tenham avaliado esse cursos na ação *cursos internos*, o que alteraria o resultado do gráfico 5. Aparentemente, *treinamentos* e *cursos* são mais eficientes quando oferecidos na própria IEBM. Uma justificativa seria que os incubados não precisam se deslocar do local de trabalho para participar do curso. Também a proximidade do próprio grupo de incubados contribui para o melhor aproveitamento da atividade. Esse desenvolvimento pela convivência com outros empreendedores foi citado em algumas das entrevistas com os incubados.

Numa análise por faixa etária (vide no Anexo 9) percebe-se que algumas ações são mais efetivas em determinada faixa etária do que outra para promover o fortalecimento do perfil empreendedor.

As *assessorias* foram especialmente mencionadas entre os incubados de 31 à 40 anos e, em compensação, os *treinamentos* foram avaliados como pouco eficientes.

Na faixa de 21 à 30 anos ações de *marketing* e *contabilidade* foram eficientes para o fortalecimento do perfil empreendedor, mas nem tanto quanto *planos* e *relatórios*.

Dos 41 aos 50 anos de idade apenas a confecção do *plano de negócios* foi considerada como contributiva em 100% das respostas.

Acima dos 50 anos apenas duas ações foram citadas: *assessoria em finanças* e *relatórios de acompanhamento*.

O anexo 10 apresenta as respostas, separadas por grau de instrução dos incubados entrevistados.

A faixa de ensino fundamental completo avaliou apenas dois itens, *relatórios de acompanhamento* (50% de contribuição) e *plano de negócios* (25% de contribuição).

Entre os entrevistados com nível superior incompleto há uma distribuição melhor. Das dezessete ações apresentadas, apenas uma não foi avaliada. Destaque para assessoria em *marketing* e em *contabilidade* e para *plano de negócios*, em que todos os entrevistados perceberam contribuições para o fortalecimento do perfil empreendedor.

Com os incubados que tem ensino superior completo a *assessoria em marketing* e os *cursos internos* obtiveram alta avaliação de contribuição, em especial *assessoria em contabilidade* foi avaliado por todos do grupo com o máximo de contribuição possível.

Verifica-se que a característica empreendedora, da qual os incubados mais percebem fortalecimento na IEBM, é o *estabelecimento de metas*, seguido por *buscar informações*, *planejar e monitorar sistemicamente* e *persuasão e networking*. Uma explicação é que essas são características mais ligadas ao aprendizado de técnicas de gestão do que ligadas a mudanças de atitude e, por serem características mais técnicas, podem ser relacionadas com falta de formação específica por parte dos incubados.

Comprometimento e persistência foram as que menos os incubados perceberam influência da incubadora. O processo seletivo da IEBM estaria resultando nessa realidade, pois seu rigor e dificuldade, em especial na confecção do Plano de Negócios, exige que o candidato já possua essas características de forma latente.

A pesquisa também mostrou que quanto mais jovem, mais o incubado percebe a contribuição ao seu perfil empreendedor. O mesmo não se observa com a escolaridade, pois ela não interfere da mesma maneira que a idade. A falta de uniformidade de percepção dos incubados com o mesmo grau de instrução pode estar associada ao tipo de graduação realizado. Incubados graduados em áreas técnicas possuem mais dificuldades em ações de gestão que um outro formado, por exemplo, em administração.

As ações de *assessorias*, *plano de negócios*, *plano de capacitação* e *relatórios de acompanhamento* apresentam-se como as que mais parecem contribuir com o incubado. Essa tendência ocorre mesmo quando se analisa as respostas por faixa etária e escolaridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo, apesar de não haver, na literatura, um consenso quanto às suas origens, pouco-a-pouco, vem ocupando um lugar de destaque cada vez maior no mundo dos negócios. As operações empresariais necessitam de ações empreendedoras, para que os empreendimentos, não sejam desenvolvidos apenas com um bom plano de negócios.

O sucesso no mundo dos negócios passa pelas ações empreendedoras que devem ser ensinadas, buscadas e desenvolvidas para que cada vez mais empresários sejam bem sucedidos e empresas sejam mais competitivas.

O empreendedorismo no Brasil parece ainda ter um longo caminho a percorrer, no entanto essas iniciativas quando bem canalizadas resultam no sucesso de um empreendimento.

As pesquisas examinadas neste trabalho demonstraram que a realidade empreendedora no Brasil apresenta um dilema: o brasileiro é um povo que empreende, mas sem qualidade, o que gera um grande número de empresas encerrando as atividades em poucos anos.

O crescimento exponencial das incubadoras de empresa é uma reação a essa realidade. Para vencer essa situação e gerar empresas saudáveis e competitivas, as incubadoras de empresa precisam promover o fortalecimento de características empreendedoras nos seus incubados.

Este trabalho, ao analisar a Incubadora de Empresas Barão de Mauá – IEBM, vislumbrou quais são as potencialidades das ações empreendedoras de uma incubadora e a sua influência neste processo.

Foram estudados, por meio de questionário e entrevista, o fortalecimento das características empreendedoras segundo a percepção de doze incubados residentes da IEBM.

Os participantes da pesquisa são na maioria homens com nível superior completo, apresentando uma tendência do público que procura uma incubadora de empresas. A pesquisa apontou que as dificuldades no processo seletivo podem influenciar esse padrão, pelo menos no que consta à instrução. A média de idade foi de 37 anos, mas há grande variação fora da média, não sendo, então, um dado conclusivo. De igual forma, não fica claro por que homens são a maioria. Supõe-se que a vocação industrial original da IEBM possa influenciar a seleção de empreendimentos. Estudos posteriores podem

verificar melhor o perfil médio de quem procura a assistência de incubadoras de empresas.

Nesse trabalho verificou-se as ações e processos da incubadora na promoção e fortalecimento do empreendedorismo, partindo do pressuposto que a incubação de empresas é um processo evolutivo.

Identificou-se que a característica empreendedora da qual os incubados mais percebem fortalecimento é o *estabelecimento de metas*, seguido pela *busca de informações, planejamento e monitoramento sistemicamente e persuasão e networking*. Essas características que são mais técnicas podem ser associadas à falta de formação específica. *Comprometimento e persistência* foram as características empreendedoras das quais menos os incubados perceberam sua contribuição. Essa situação decorre das exigências do processo seletivo da IEBM, como a confecção de um *Plano de Negócios*, que já seleciona pessoas com muita presença dessas características.

Verifica-se que conceitos básicos de gestão são especialmente importantes para o desenvolvimento do incubado. Ações logo no início do processo de incubação que verifiquem essas lacunas e a criação de mais cursos ou outros instrumentos que as completem podem acelerar o desenvolvimento do incubado. Porém, essa percepção de fortalecimento de características técnicas pode representar uma ausência ou falha de instrumentos específicos para o desenvolvimento de características como iniciativa, persistência ou comprometimentos.

A pesquisa também mostrou a importância de se avaliar as ações de acordo com a idade e grau de instrução do incubado. Isso não era esperado no início dos trabalhos, mas mostraram-se variáveis relevantes, que influenciavam o resultado final das ações da IEBM.

Sobre a idade, quanto mais jovem, mas o incubado percebeu que fortaleceu seu perfil empreendedor por influência da incubadora. Até os 40 anos foi identificado fortalecimento em todas as características observadas.

Após os 41 anos, aparecem características em que não foi percebido desenvolvimento pelo incubado, porém ações de *estabelecer metas e buscar informações* foram bem avaliadas, indicando que os incubados dessa faixa etária precisam fortalecer mais características técnicas.

Iniciativa, busca de informações, planejar e monitorar sistematicamente foram as únicas característica das quais os incubados perceberam ao menos algum fortalecimento em todas as faixas etárias.

As *assessorias* foram especialmente percebidas como contribuidoras entre os incubados de 31 a 40 anos, entre os quais, em compensação, os *treinamentos* pouco contribuíram.

Na faixa etária de 21 a 30 anos, ações de *marketing* e *contabilidade* foram apontadas como eficientes para o fortalecimento do perfil empreendedor, mas não consideradas da mesma relevância que *relatórios de acompanhamento* e os *planos de negócios e de capacitação de recursos e relatórios*.

Dos 41 aos 50 anos de idade apenas a *confecção do plano de negócios* foi considerada como contributiva.

Acima dos 50 anos, apenas duas ações foram citadas: *assessoria em finanças* e *relatórios de acompanhamento*.

As variações da idade foram relacionadas com grau de maturidade dos incubados. A experiência profissional de muitos faz com que estejam mais aptos e desenvolvidos em muitas características. No entanto, outras proposições podem ser relacionadas com a idade, como ânimo, momento de vida, família, saúde, tolerância. Para melhor compreensão do impacto da idade no processo empreendedor serão necessários estudos específicos.

Há uma tendência de que, quanto mais jovem maior o aproveitamento das ações da IEBM. Poder-se-ia inferir que, falando em escolaridade, quanto menor o grau de escolaridade, maior o aproveitamento, porém não foi isso o constatado.

O incubado com ensino fundamental completo percebeu influência da incubadora no desenvolvimento em 7 das 11 características observadas.

No grau de instrução ensino superior incompleto, as características que foram percebidas tendo mais melhorias são: *estar sempre à busca de oportunidades, correr riscos calculados, saber estabelecer metas e persuasão e networking*. No grau de instrução ensino superior completo, os incubados perceberam influência significativa da incubadora nas características de *planejar e monitorar sistematicamente; iniciativa, saber estabelecer metas, buscar informações e independência e confiança*.

O incubado com pós-graduação incompleta, percebeu mais influência da incubadora nas características empreendedoras de: *iniciativa, qualidade e eficiência, buscar informações, e persuasão e networking*. Já os incubados com pós-graduação completa perceberam influência da incubadora principalmente em *saber estabelecer metas*.

A falta de uniformidade nas respostas de incubados no grau de instrução. A primeira justificativa é o universo reduzido da amostra, mas pode estar relacionada ao tipo

de graduação de cada incubado. Incubados graduados em áreas científicas teriam mais dificuldade em ações de gestão que um colega formado em administração.

Em comum entre a análise por idade e a por escolaridade a tendência é de fortalecimento mais incisivo das características de *saber estabelecer metas* e de *planejar e monitorar sistematicamente*. Estudos posteriores podem aprofundar a relação da idade e do grau de instrução nas ações das incubadoras de empresa, aumentando a amostragem e identificando outras variáveis, como tipo de escolaridade ou condição social.

Observa-se que a análise dos dados da pesquisa revelou, também, que há, em comum entre os incubados, uma avaliação positiva da contribuição da IEBM.

De maneira geral, as ações da IEBM foram avaliadas como capazes de promover alguma melhoria na característica empreendedora. Segundo a percepção dos incubados, o *plano de negócios* e *relatórios de acompanhamento* foram as ações que mais contribuíram para o fortalecimento do perfil empreendedor. Os resultados também apontaram como relevantes os *planos de captação de recursos* e *ensino de empreendedorismo*.

Também verificou-se que as *assessorias* mostraram-se, em geral, mais eficientes que os *treinamentos* no fortalecimento das características empreendedoras. A avaliação das entrevistas com os incubados sugere que isso ocorra porque, nas assessorias, a ação é mais *in loco* durante o trabalho do incubado e, portanto, mais individual e mais prática, gerando uma melhor aprendizagem. O fato de muitos incubados responderem não terem tempo para ir aos treinamentos (normalmente oferecidos fora do horário de trabalho) mas aceitarem as assessorias (normalmente feitas durante o horário de trabalho) fortaleceria essa percepção.

Com esses dados os trabalhos da incubadora poderiam focar ações práticas, com ênfase na realidade da própria empresa incubada, para o fortalecimento do processo empreendedor. Vale ressaltar nesse processo o gerente da IEBM. A pesquisa apontou que sua atuação, próxima aos incubados, é capaz de incentivar, promover e otimizar o fortalecimento das características empreendedoras dos incubados durante o desempenho das ações da incubadora.

Entre as características empreendedoras estudadas, a pesquisa indicou que, pela percepção dos incubados residentes, o *estabelecimento de metas* é a característica empreendedora que a IEBM tem maior capacidade de desenvolver. Também é bem influente na *busca de informações*, *planejar e monitorar sistematicamente* e *persuasão e networking*. Outra observação a ser associada a essas características é que são as que

os incubados apresentam maior déficit ao ingressar na incubadora, tornando-se um foco de trabalho das ações oferecidas. Entretanto, os resultados do estudo indicam que é recomendável fazer um trabalho mais individualizado de oferta de ações da incubadora. A pesquisa demonstrou que diferenças de idade e de instrução alteram o aproveitamento das ações da IEBM no fortalecimento do perfil empreendedor. Estudos posteriores devem avaliar o fortalecimento de características empreendedoras pelo grau de instrução e cruzar o dados com idade e outras variáveis

As ações de *plano de negócios* e *relatórios de acompanhamento* foram avaliadas como as que mais contribuem para o fortalecimento das características empreendedoras. Ao menos o *plano de negócios* é tradicionalmente utilizado como instrumento de diminuição de riscos de investimento e de fortalecimento de características empreendedoras e a pesquisa corrobora essa afirmação. Os *relatórios de acompanhamento* cumprem o mesmo papel, são periódicos, técnicos, levam o empreendedor a estudar e avaliar o empreendimento sob vários aspectos. Também essas considerações fazem sentido associadas com o resultado da análise das características, a qual apontou *saber estabelecer metas* como aquela para a qual foi percebida maior influência da incubadora.

Segundo a pesquisa, além no *plano de negócios* e dos *relatórios*, são em *ações de assessoria* que os incubados estão percebendo maiores contribuições. A explicação poderia ser que as assessorias têm um trabalho mais individualizado entre os incubados, focado em sua realidade, além de ser um processo mais longo com foco no sistema produtivo do incubado. Caberia às incubadoras o desenvolvimento de projetos de assessoria, incluindo o objetivo explícito de fortalecer características empreendedoras nos incubados.

Pela entrevista com os incubados identificou-se uma preocupação com o desenvolvimento da imagem da IEBM, para torná-la um diferencial competitivo para os incubados. Também foi identificada a falta de acesso a linhas de crédito específicas para incubados. Desenvolver linhas de crédito específicas para incubados seria um bom investimento, uma vez que na incubadora de empresa, os custos de operação são muitos reduzidos e há acesso a muitos cursos e treinamentos. No entanto, criação dessas linhas de crédito extrapola as obrigações atuais das incubadoras, conforme o que foi verificado na pesquisa bibliográfica efetuada neste estudo.

Infere-se, por essa pesquisa, a ocorrência de melhoria das características empreendedoras dos incubados da IEBM, no entanto, o fato de ser contemplada apenas a percepção do incubado limita esse estudo, que fica restrito a opinião do pesquisado.

Estudos posteriores podem aprofundar essa avaliação, aplicando instrumentos no momento da entrada do incubado na incubadora e aplicando avaliações periódicas. Pode-se também complementar essa avaliação com a percepção do gerente da incubadora, instrutores, sócios, e outros que tenham contato direto com o empreendedor analisado.

A contribuição dessa pesquisa foi identificar que há fortalecimento de características empreendedoras, e quais as características que são mais realçadas como contribuição da IEBM.

Os resultados deste trabalho também permitiram verificar que o que a incubadora oferece não é aproveitado plenamente pelos incubados por não identificarem a importância dessas ações. De acordo com o gerente da IEBM, o maior problema era a atitude, o comportamento do indivíduo que não aproveita o que a IEBM oferece. Essa observação também foi feita no discurso de alguns incubados.

Mesmo assim é interessante ressaltar que a maioria dos incubados elogiaram a IEBM e seu trabalho, o que corrobora a avaliação do gerente da IEBM.

Próximos estudos poderiam focar a questão da atitude do incubado no aproveitamento das facilidades oferecidas pela IEBM, que seria uma contribuição tanto para o processo seletivo, para identificar candidatos mais aptos a aproveitarem as ações das incubadoras, como contribuiria também para os trabalhos de suporte das incubadoras, que promoveriam mais essa atitude.

Durante a pesquisa a IEBM estava implantando uma nova consultoria para o desenvolvimento para seus incubados: gestão por competências.

Esse trabalho de gestão por competências, mesmo no estágio inicial, foi citado nas entrevistas, tanto do gerente da IEBM como dos incubados, como promissor e efetivo no desenvolvimento de características empreendedoras. A pesquisa de De Sordi et al. (2008) aponta a questão de Recursos Humanos como o principal problema das incubadoras do estado de São Paulo. O trabalho de gestão por competência se apresenta como uma saída da o desenvolvimento desses aspectos. Essas indicações justificam o acompanhamento do resultado dos trabalhos na IEBM e o uso, em outras pesquisas, dessa ferramenta de gestão, no intuito de aprimorar ainda mais os trabalhos das incubadoras de empresa.

A comparação com o trabalho do De Sordi et al. (2008) apontou que a IEBM não acompanha plenamente o ranking das melhores ações oferecidas pelas incubadoras do estado de São Paulo. A diferenciação não fica apenas na opinião do gerente da IEBM, o autor percebeu, durante as entrevistas, que os incubados valorizam o apoio da IEBM no desenvolvimento de estratégias de mercado e no aprimoramento das operações. Essa

variação em relação a De Sordi et al. (2008) foi identificada como sendo resultado da pessoa do gerente da IEBM.

Propõem-se, por fim, aprofundar a participação do gerente da incubadora de empresas no desenvolvimento dos incubados e na sua relação com a incubadora de empresas. Em muitas das entrevistas o gerente da IEBM era citado nominalmente como o causador de mudanças importantes para o desenvolvimento do empreendimento dos empreendedores incubados. No caso da IEBM, não existe um outro cargo ou participante que faça a ligação entre a incubadora e os incubados. Essa proximidade com os incubados, somada ao poder de decisão e à capacitação técnica, tornam o gerente uma figura fundamental. Essa figura assumida para o gerente vai ao encontro da visão educacional empreendedora de Dolabela (1999), mencionada no quadro 5. A pesquisa sugere que, para o sucesso dos empreendimentos incubados, o gerente da incubadora tem um papel tão ou mais fundamental que as assessorias ou os treinamentos e que possíveis variações de opinião quanto à qualidade dos serviços oferecidos por uma incubadora - como visto no trabalho de De Sordi et al. (2008) – poderiam ser causadas pela ação direta do gerente da incubadora.

Estudos posteriores podem verificar a forma, tipo e qualidade da participação de gerentes de incubadora de empresas no processo de desenvolvimento dos empreendimentos e empreendedores incubados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo M. *Empreendedorismo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ABREU, Flávio C. de; SOUZA, Yeda S. de; GONÇALO, Cláudio R.. *Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras*. Salvador: EnANPAD, 2006. CD
- ALBERT, P. B. M; GAYNOR, L. *Incubators: the emergence of a new industry*. Chair of high tech entrepreneurship. Antipolis: CERAM Sophia, 2002. disponível em www.ceram.fr. Acessado em 04/04/2008
- ANPROTEC *Aventura do Possível: passado, presente e futuro de um movimento que há 20 anos acredita em inovação e empreendedorismo no Brasil*. Brasília: Athalaia, 2007.
- _____. Perguntas e Respostas, s.d., disponível em <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=117>. Acessado em 07/12/2007.
- BAETA, Adelaide M. C.; BORGES, Candido V.; TREMBLAY, Diane G. *Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais*. Comportamento Organizacional e Gestão, VOL. 12, N.º 1, 7-18, 2006.
- BERNARDI, L.A. *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Alas, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. *Como Tornar-se Empreendedor (em qualquer idade)*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRITO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores Brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CARDOSO, Onésimo de O.; BARINI FILHO, Ulrico. *A Abordagem Cognitiva Na Formação da Competência Empreendedora: o caso da Odebrecht*. Revista de Práticas Administrativas, v1, n1, jul/ago 2004, Maringá: Unicorpore, 2004.
- DE SORDI, J. O.; SOUZA, J. H.; TACHIZAWA, T.; BONILHA, I. D. *A Inovação no Processo de Incubação: Viabilidade Para o Sucesso do Empreendedorismo*. In: V Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. Anais do V EGEPE. São Paulo : Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008. v. 1. p. 1-16.
- DEGEN, R. J. *Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando *Oficina do Empreendedor* São Paulo: Cultura. 1999.

_____. *O Segredo de Luísa* São Paulo: Cultura. 2006.

_____. *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Cultura, 2003.

DORETTO, Juliana *Aprendendo a Empreender*. Folha OnLine 27/07/2003. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u421.shtml> acessado em 06/05/2007

DORNELAS, José C. A.. *Análise da Administração Estratégica em Uma Incubadora de Empresas*. Anais do I EGEPE, p. 285-298, out./2000.

_____. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2ª edição revista e ampliada, Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 1986

FILION, Louis Jacques. *Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios*. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 39, n. 4, Out./Dez. 1999a.

_____. Do Empreendedorismo à Empreendedologia. S.d., disponível em www.uesb.br/sheng/4.pdf. Acessado em 15/12/2007

_____. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999b.

_____. *O empreendedorismo como tema de estudos superiores*. In: IEL. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2000.

FONSECA, Sergio A. *Avaliação do Processo de Implantação e do Desempenho de Incubadoras Empresariais Mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo*. São Paulo, 2000, USP FEA, tese.

GARCIA, Luis F. *Empreendedorismo: genética ou resultado de treinamentos na área comportamental*. Disponível em: http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp?tp=1&cat=21&nt=932&orig=busca.as p&palavra=empreendedor. Revista Negócios, julho 2006. Acessado em 15/12/2007.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma M. *Empreendedorismo – Uma Visão Comportamentalista*. Anais do I EGEPE, p. 22-34, out./2000

GRECO, Simara M. de S. S. [et al.]. *Empreendedorismo no Brasil: 2005*. Curitiba : IBQP, 2006.

GUIMARÃES, Liliane de O. e VERSIANI, Ângela F. *Aprendendo a estruturar um novo negócio – o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica*. In: ENAMPAD 2003. Atibaia - São Paulo. Anais dos Resumos dos trabalhos. Bourbon Atibaia Hotel, 2003.

GUIRRO, Antonio B. *Modelo de Gestão de Uma Incubadora de Empresa de Base Tecnológica: o estudo de caso da INTUEL – incubadora de empresas de base tecnológica da universidade estadual de londrina*. São Paulo, 2004. Dissertação USP.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INCUBADORA DE EMPRESAS BARÃO DE MAUÁ disponível em www.iebmaua.com.br.

IOZZI, Luiz O.; SALLES, José A. A. *O Balanced Scorecard como ferramenta para medir e avaliar o desempenho de uma incubadora de empresas*. São Paulo: UNESP. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeornanizacional/arq12.PDF>. Acesso em 07/12/2007.

MARCARINI, Adenir; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. *O Desenvolvimento do Empreendedor nas Universidades Como Instrumento de Geração de Novos Empreendimentos*. Disponível em http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0207_ArtigoEnsinoEmpreendedorismoFinal.pdf acessado em 20/03/2008.

NANNI, César H. *As Características Empreendedoras dos Gestores das Empresas Incubadas de Praia Grande*. Santos: Unisantos, 2006. Dissertação.

OLIVA, Fabio L.; SANTOS, Sílvio A. dos; SOBRAL, Maria C.. *A Inovação Nas Empresas de Base Tecnológica* Revista de Práticas Administrativas – RPA. V.1 N.3 nov/dez 2004, p. 32

PEREIRA, Heitor J., SANTOS, Sílvio A. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

PEREIRA, Lílian B. *Processo Empreendedor de Spin-offs Universitárias: principais fatores determinantes*. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2007. Dissertação.

PNI, *Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos*, s.d. disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>. Acessado em 07/12/2007.

RAITEC.- Rede de Apoio à Inovação Tecnológica nos Empreendimentos em Criação. Disponível em <http://www.raitec.org.br/siteraittec/paginas.php?pag=historico>. Acessado em 08/03/2008.

RIMOLI, Celso A.; ANDREASSI, Tales; GOUVÊA, Rodrigo; ZANATTA, Jeanlis B. *Reflexões Sobre Empreendedorismo: estudo de caso de empresas de sucesso e insucesso*. Revista de Práticas Administrativas - RPA, V.1, N.3, Nov/Dez 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Administração. Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALOMÃO, José R *Incubadoras de empresas pelos seus gerentes: Uma coletânea de artigos*. Ed Anprotec, Brasília DF 1998.

SEBRAE, disponível em <http://www2.rn.sebrae.com.br/modules/wfsection/article.php?articleid=63> acessado em 05/06/2008a.

_____. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Brasília: Gráfica Charbel, 2004.

_____, *Procedimento Operacional 00 – 13/06/2008*. disponível em http://www.sebraesp.com.br/principal/sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/incubadoras/documentos_incubadoras/anexo3_procedimento_operacional.pdf acessado em 05/06/2008b.

_____. *Programa SEBRAE-SP de Incubadoras de Empresas: cartilha* (revisão 1 – set/07). Edital nº 01/2007 – Edital de Seleção de Projetos de Incubadoras para Apoio às Empresas Assistidas do programa SEBRAE-SP de incubadora de empresas. SEBRAE-SP, 2007.

_____, *EMPRETEC*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/uf/rondonia/produtos-e-servicos/cursos/empretec>. acessado em 20/03/2008c

SOUZA, Eda C. L. *Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade*. In: SOUZA, Eda C. L.; GUIMARÃES, Tomás A. (org) *Empreendedorismo Além do Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas, 2005.

VOX POPULI. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE 2005 (Volume III)*. PP 141/06 - Licitação 08/06, Agosto de 2007, disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>. Acessado em 20/01/2008.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 - Descrição de empresa assistida

Data do levantamento ____/____/____

1 Informações gerais

1.1 Dados Cadastrais

- a) Razão Social (caso registrado)
- b) Nome fantasia
- c) CNPJ (caso registrado)
- d) Data (mês /ano) de início de atividade
- e) Data (mês /ano) do registro legal
- f) Endereço
- g) Telefone
- h) E-mail
- i) Pessoa de contato

1.2 Forma de constituição:

1.3 Atividade econômica

- a) Principal:
- b) Secundária(s):
- c) Caso tenha havido mudança na atividade principal desde a formação do empreendimento, indicar a(s) atividade(s) anterior(es) e ano da mudança:

2 Perfil do(s) Sócio(s)

2.1 Nome

2.2 Idade:

2.3 Sexo

() masculino () feminino

2.4 Cor:

2.5 Grau de Instrução

()	Analfabeto
()	Alfabetizado sem escolarização
()	Ensino fundamental incompleto
()	Ensino fundamental completo
()	Ensino médio incompleto
()	Ensino médio completo
()	Ensino superior incompleto
()	Ensino superior completo

ANEXO 2 - Questionário de levantamento do fortalecimento do perfil empreendedor Características empreendedoras

QUESTÕES

Indique, de um a cinco, a percepção de cada característica do perfil empreendedor apresentada pelo incubado, no início da incubação e atualmente. “Um” significa ausência de expressão da característica.

- | | |
|--|---|
| 1. Estar sempre à busca de oportunidades | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| a. No início da incubação | b. Atualmente |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| 2. Iniciativa | 10. Capacidade de persuasão e de formar rede de contatos (networking) |
| a. No início da incubação | a. No início da incubação |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| b. Atualmente | b. Atualmente |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| 3. Persistência | 11. Independência e autoconfiança |
| a. No início da incubação | a. No início da incubação |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| b. Atualmente | b. Atualmente |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 |
| 4. Comprometimento | |
| a. No início da incubação | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| b. Atualmente | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| 5. Exigência de Qualidade e Eficiência | |
| a. No início da incubação | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| b. Atualmente | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| 6. Correr riscos calculados | |
| a. No início da incubação | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| b. Atualmente | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| 7. Saber estabelecer metas | |
| a. No início da incubação | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| b. Atualmente | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| 8. Buscar informações | |
| a. No início da incubação | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| b. Atualmente | |
| () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 | |
| 9. Planejar e monitorar sistemicamente | |
| a. No início da incubação | |

**ANEXO 3 - Questionário de levantamento do fortalecimento do perfil
empreendedor
Contribuição das ações da incubadora**

QUESTÕES

Indique, de um a cinco, a percepção de contribuição das ações abaixo para o fortalecimento de cada característica do perfil empreendedor do incubado acima identificado. “Um” significa nenhuma contribuição.

- | | |
|---|--|
| 1. Assessoria em marketing
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 11. Palestras
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 2. Assessoria em finanças
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 12. Compartilhamento de serviços
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 3. Assessoria de Recursos Humanos
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 13. Plano de negócios
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 4. Assessoria em contabilidade
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 14. Relatórios de acompanhamento
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 5. Cursos internos
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 15. Planos de captação de recursos
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 6. Cursos externos
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 16. Ensino de empreendedorismo
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 7. Treinamento em contabilidade
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 17. Alianças estratégicas
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 8. Treinamento em finanças
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 18. Outra (especificar): _____
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 9. Treinamento em marketing
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 19. Outra (especificar): _____
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |
| 10. Treinamento em R.H.
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica | 20. Outra (especificar): _____
() 5 () 4 () 3 () 2 () 1
() Não se aplica |

ANEXO 4 - Tabelas e Gráficos do fortalecimento percebido, por faixa de idade.

Tabela 7: De 21 à 30 anos [4 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			25%	50%	25%
Iniciativa		25%		50%	25%
Persistência		25%		25%	50%
Comprometimento				25%	75%
Qualidade e eficiência			50%	25%	25%
Correr riscos calculados		25%		50%	25%
Saber estabelecer metas			25%	50%	25%
Buscar informações				75%	25%
Planejar e monitorar sistemicamente			33%	67%	
Persuasão e networking			25%	75%	
Independência e autoconfiança				25%	75%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 6: De 21 à 30 anos [4 incubados]

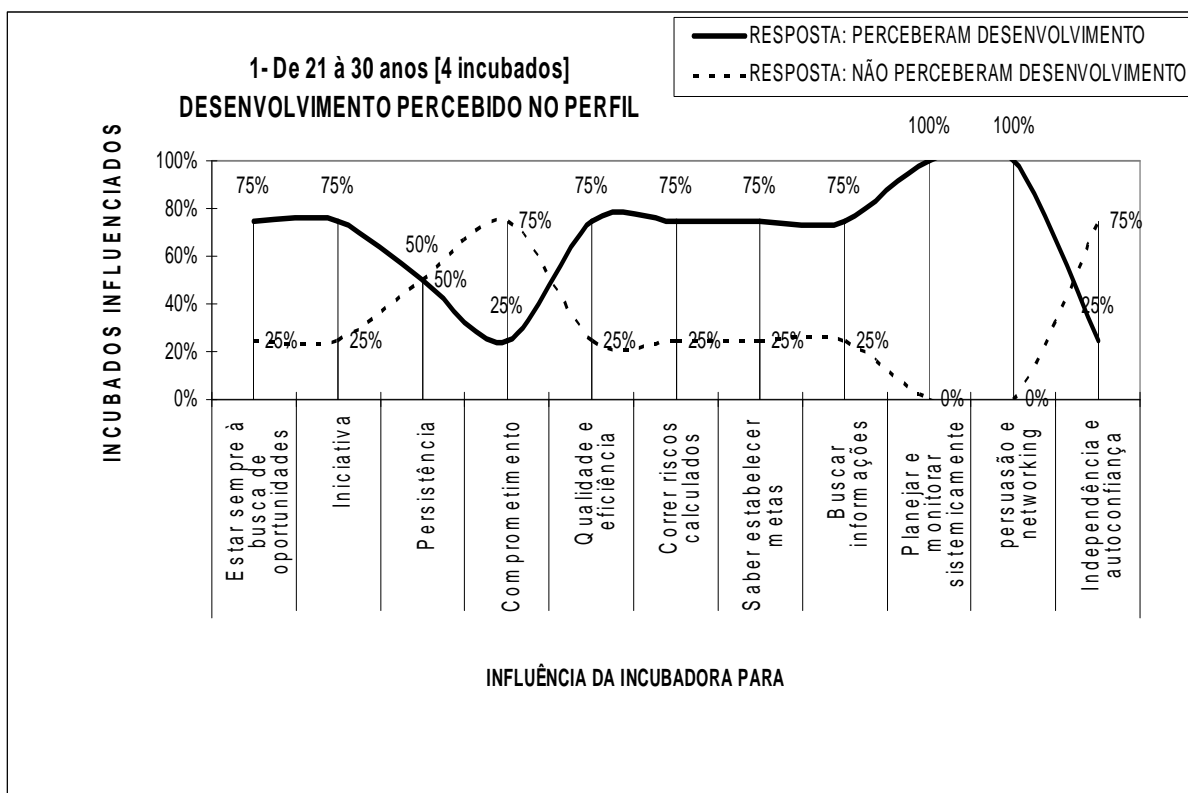


Tabela 8: De 31 à 40 anos [4 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades	25%			25%	50%
Iniciativa	25%			25%	50%
Persistência			25%		75%
Comprometimento			25%		75%
Qualidade e eficiência		25%			75%
Correr riscos calculados				50%	50%
Saber estabelecer metas	25%	25%			50%
Buscar informações				25%	75%
Planejar e monitorar sistemicamente		25%		50%	25%
Persuasão e networking				50%	50%
Independência e autoconfiança			50%	25%	25%

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 7: De 31 à 40 anos [4 incubados]

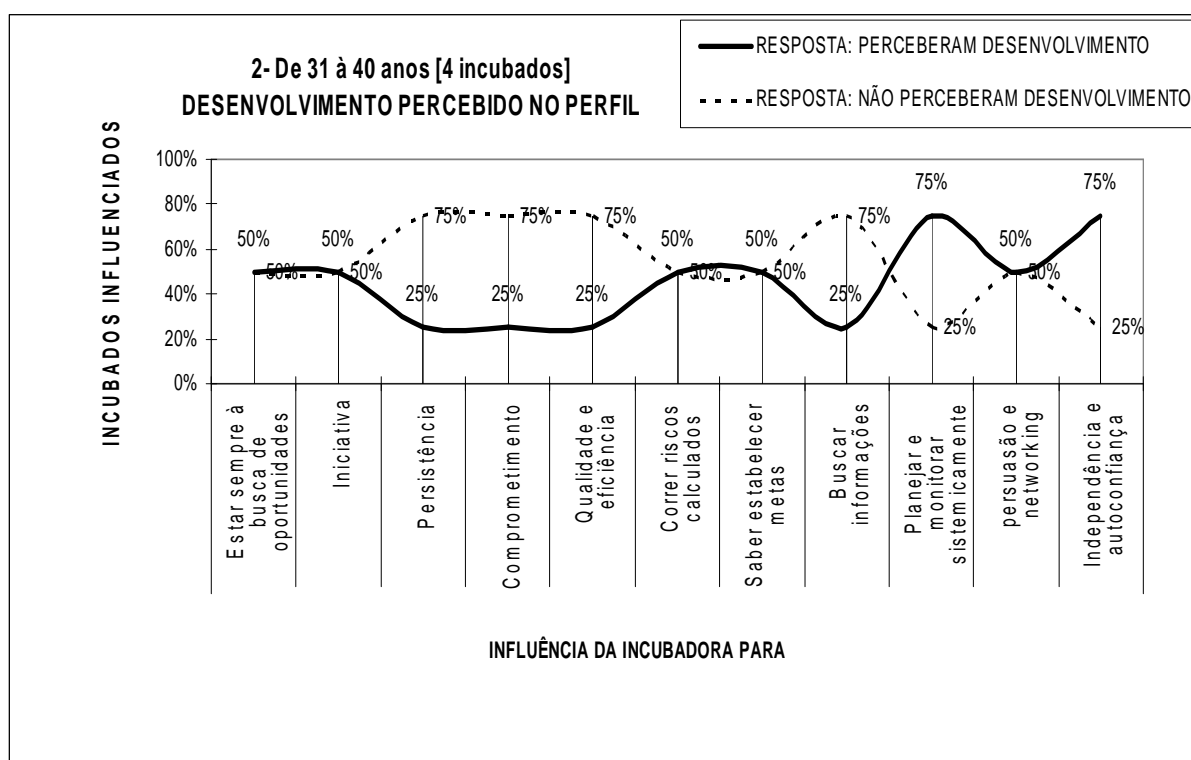


Tabela 9: De 41 à 50 anos [3 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4pontos)	em 75% (3pontos)	em 50% (2pontos)	em 25% (1ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			33%		67%
Iniciativa				33%	67%
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência					100%
Correr riscos calculados			33%		67%
Saber estabelecer metas			33%	67%	
Buscar informações			33%	33%	33%
Planejar e monitorar sistemicamente				33%	67%
Persuasão e networking				33%	67%
Independência e autoconfiança					100%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c). Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 8: De 41 à 50 anos [3 incubados]

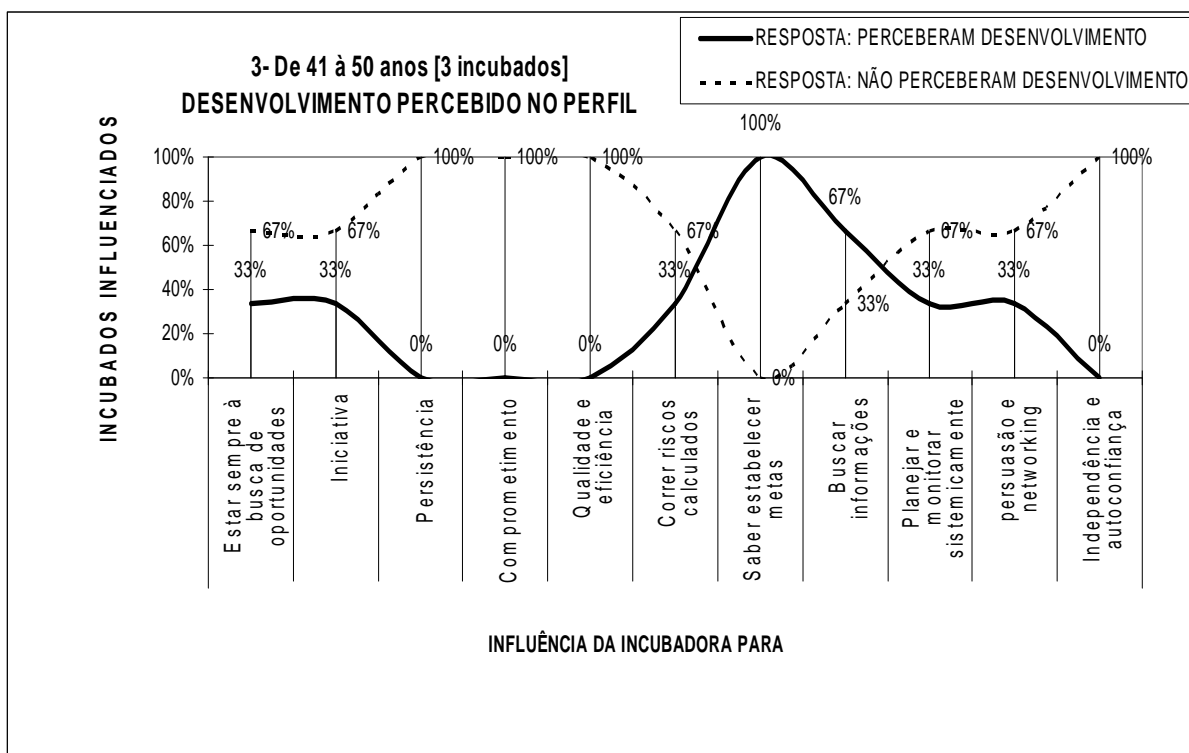


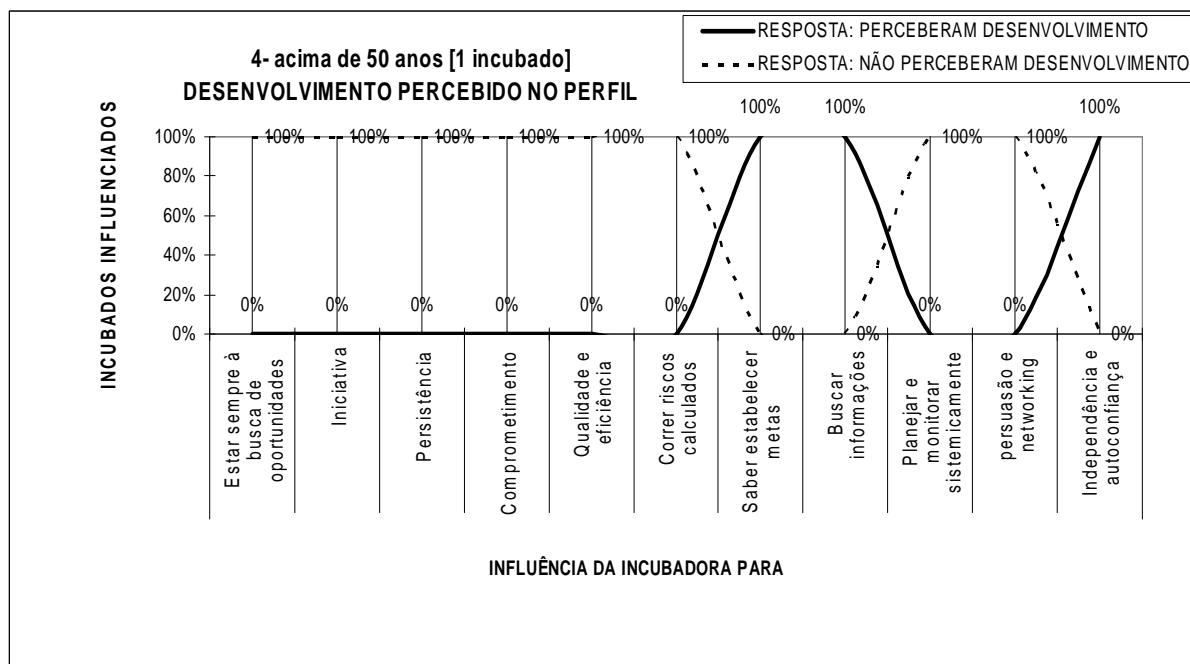
Tabela 10: acima de 50 anos [1 incubado]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades					100%
Iniciativa					100%
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência					100%
Correr riscos calculados					100%
Saber estabelecer metas				100%	
Buscar informações				100%	
Planejar e monitorar sistemicamente					100%
Persuasão e networking					100%
Independência e autoconfiança				100%	

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c). Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 9: acima de 50 anos [1 incubado]



Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada Incubados

Historia como empreendedor

Por que procurou a incubadora de empresas?

Quanto tempo está na IEBM?

A empresa existia antes da incubação?

Quanto a ação da IEBM contribuiu para o desenvolvimento do empreendimento em comparação com fazer por conta própria?

Quanto a ação da IEBM contribuiu para o desenvolvimento da sua visão de empreendedor?

Qual é ou são os principais pontos fortes e fracos da empresa?

Qual é ou são os principais pontos fortes e fracos como empreendedor?

O que hoje não é oferecido pela incubadora e que você acha que deveria ser oferecido?

ANEXO 5 - Questionário para o Gerente da IEBM

Avaliação do Apoio Oferecido Pela Incubadora

Espaço Físico oferecido pela incubadora:

1) espaço individualizado

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) espaço compartilhado

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) acesso a laboratórios e bibliotecas

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) contatos com professores e pesquisadores

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

Sobre Recursos Humanos:

1) na gestão de funcionários (valorização, comunicação, habilidades e responsabilidade)

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) treinamento e aprimoramento de competências de funcionários

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) gestão de cargos e salários

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) motivação de funcionários

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

5) questões trabalhistas

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

Na área de Tecnologia:

1) desenvolvimento, melhoria e/ou manutenção de “site” da empresa na Internet

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) compra, venda e treinamento via Internet

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) fornecimento de recursos como computador, impressora, papel e programas

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) acesso à Internet oferecido pela incubadora.

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

Sobre Estratégia:

1) implementação da estratégia

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) análise ambiental

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) pesquisa de mercado

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) análise dos principais concorrentes

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

5) pontos fortes e fracos e riscos e oportunidades da empresa

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

6) parcerias

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

7) comunicações internas e externas

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

8) exportação

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

9) inovação tecnológica

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

Na área Contábil-Financeira:

1) impostos e tributos

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) cálculo do preço de venda do produto

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) controle e planejamento financeiro e de vendas

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) desenvolvimento do processo contábil

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

5) linhas de crédito

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

6) análise de balanço

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

7) livros Diário e Razão ou livro Caixa

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

8) projetos de redução de custos

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

Sobre Operações:

1) melhora da produtividade na área operacional

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

2) qualidade

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

3) problemas com desperdício

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

4) planejamento da área operacional

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

5) negociações com fornecedores

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

6) logística

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

7) medidas a serem tomadas em caso de inadimplência de clientes

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

8) gerenciamento ou questões sobre a meio ambiente

<input type="checkbox"/> inexistente	<input type="checkbox"/> muito fraco	<input type="checkbox"/> fraco	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> muito bom
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

ANEXO 6 - Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada Gerente da IEBM

Formação educacional do gerente

Como a incubadora foi criada?

Qual é, hoje, a estrutura da IEBM?

Quantos incubados residentes?

Qual é a atuação do gerente da incubadora de empresas?

O que a IEBM oferece para os incubados?

Existe apoio para captação de recursos?

Qual a fonte de verba para a incubadora?

Como você descreveria o contexto atual em que a incubadora está inserida?

A incubadora tem preocupação de desenvolver inovações?

Qual é a realidade dos candidatos e dos incubados atuais?

Como criar uma cultura empreendedora?

Qual é o ponto forte da IEBM?

A IEBM foca no desenvolvimento regional de Mauá?

É promovido contato das empresas com pesquisadores?

ANEXO 7 - Tabelas e Gráficos do fortalecimento percebido, por faixa de idade.

Tabela 11: De 21 à 30 anos [4 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			25%	50%	25%
Iniciativa		25%		50%	25%
Persistência		25%		25%	50%
Comprometimento				25%	75%
Qualidade e eficiência			50%	25%	25%
Correr riscos calculados		25%		50%	25%
Saber estabelecer metas			25%	50%	25%
Buscar informações				75%	25%
Planejar e monitorar sistemicamente			33%	67%	
Persuasão e networking			25%	75%	
Independência e autoconfiança				25%	75%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 10: De 21 à 30 anos [4 incubados]

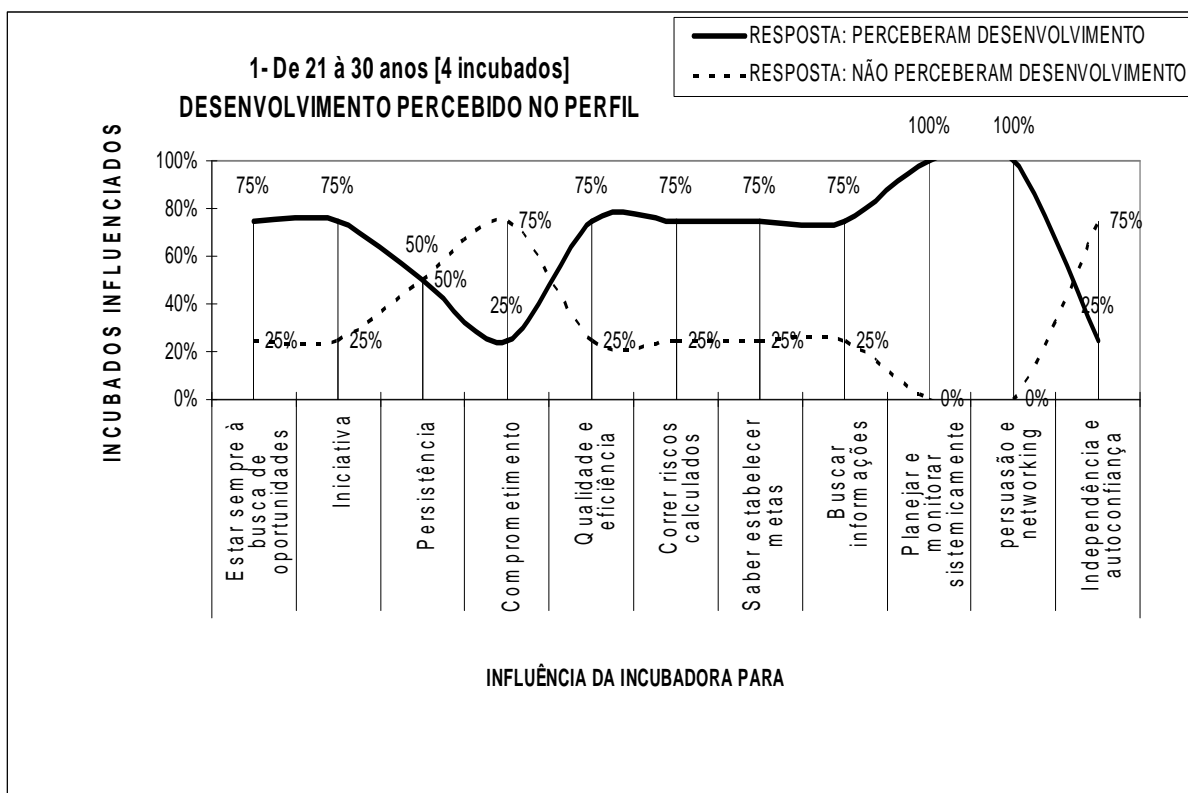


Tabela 12: De 31 à 40 anos [4 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades	25%			25%	50%
Iniciativa	25%			25%	50%
Persistência			25%		75%
Comprometimento			25%		75%
Qualidade e eficiência		25%			75%
Correr riscos calculados				50%	50%
Saber estabelecer metas	25%	25%			50%
Buscar informações				25%	75%
Planejar e monitorar sistemicamente		25%		50%	25%
Persuasão e networking				50%	50%
Independência e autoconfiança			50%	25%	25%

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 11: De 31 à 40 anos [4 incubados]

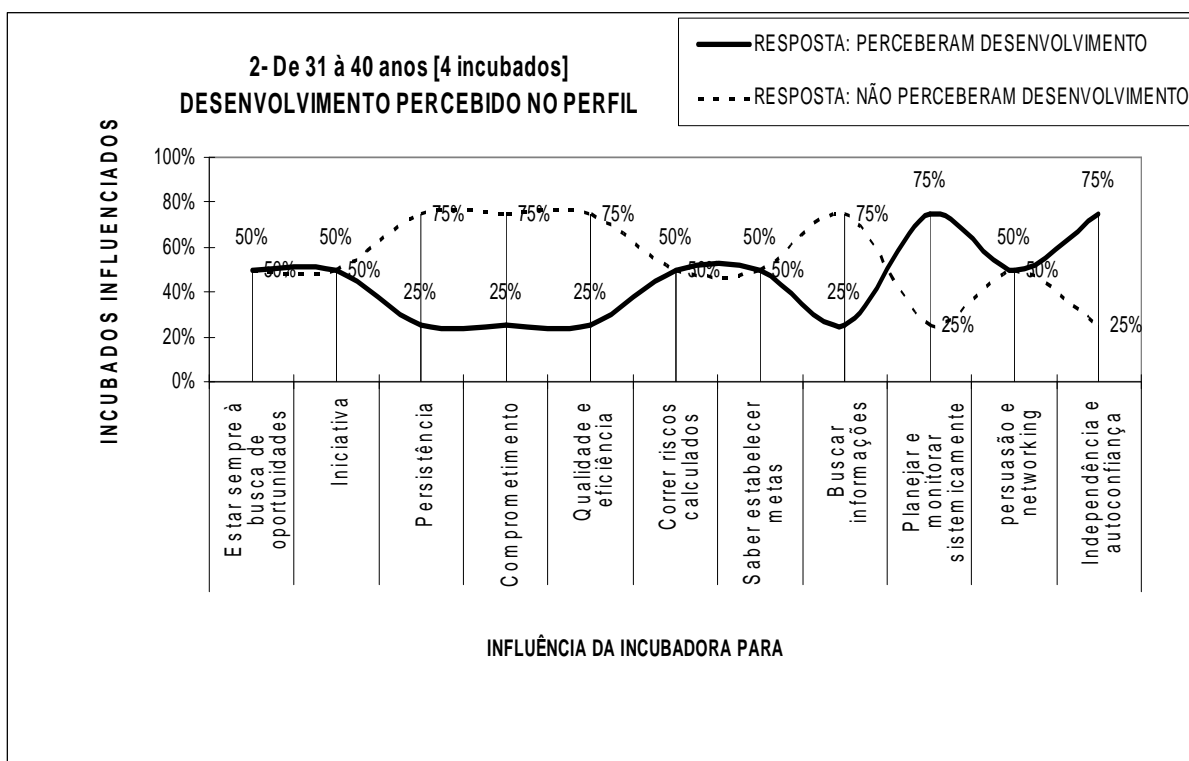


Tabela 13: De 41 à 50 anos [3 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4pontos)	em 75% (3pontos)	em 50% (2pontos)	em 25% (1ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			33%		67%
Iniciativa				33%	67%
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência					100%
Correr riscos calculados			33%		67%
Saber estabelecer metas			33%	67%	
Buscar informações			33%	33%	33%
Planejar e monitorar sistemicamente				33%	67%
Persuasão e networking				33%	67%
Independência e autoconfiança					100%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c). Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 12: De 41 à 50 anos [3 incubados]

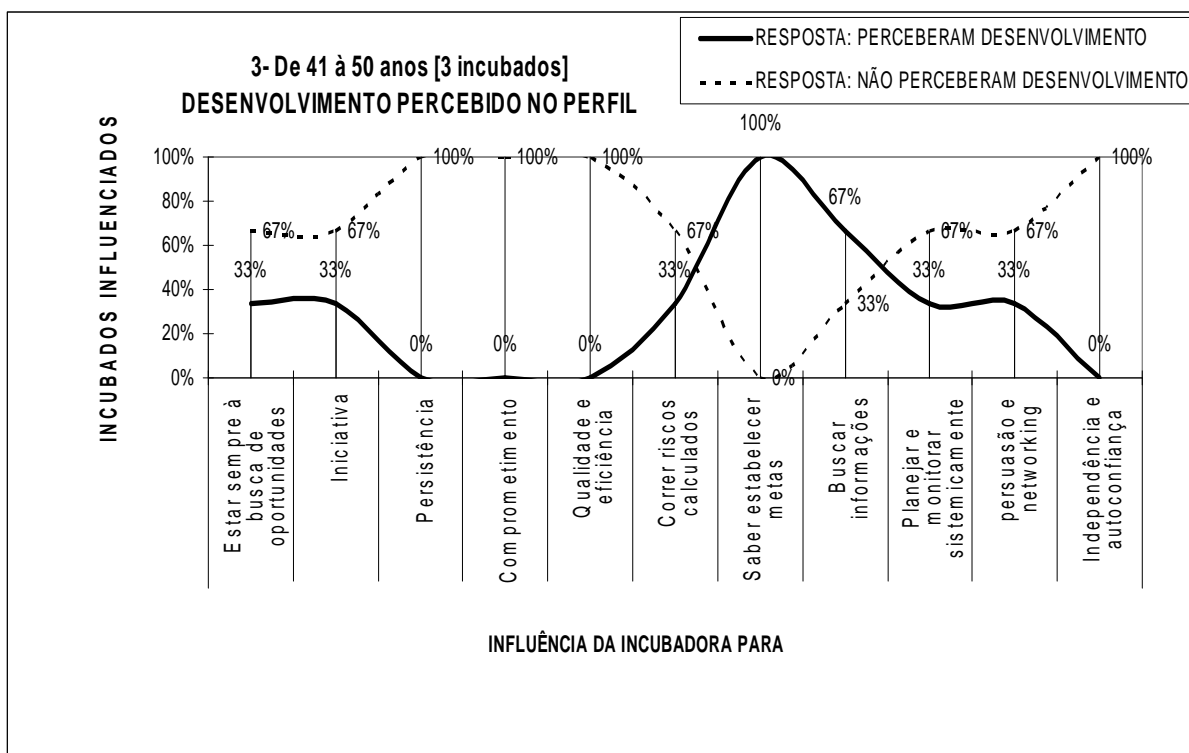


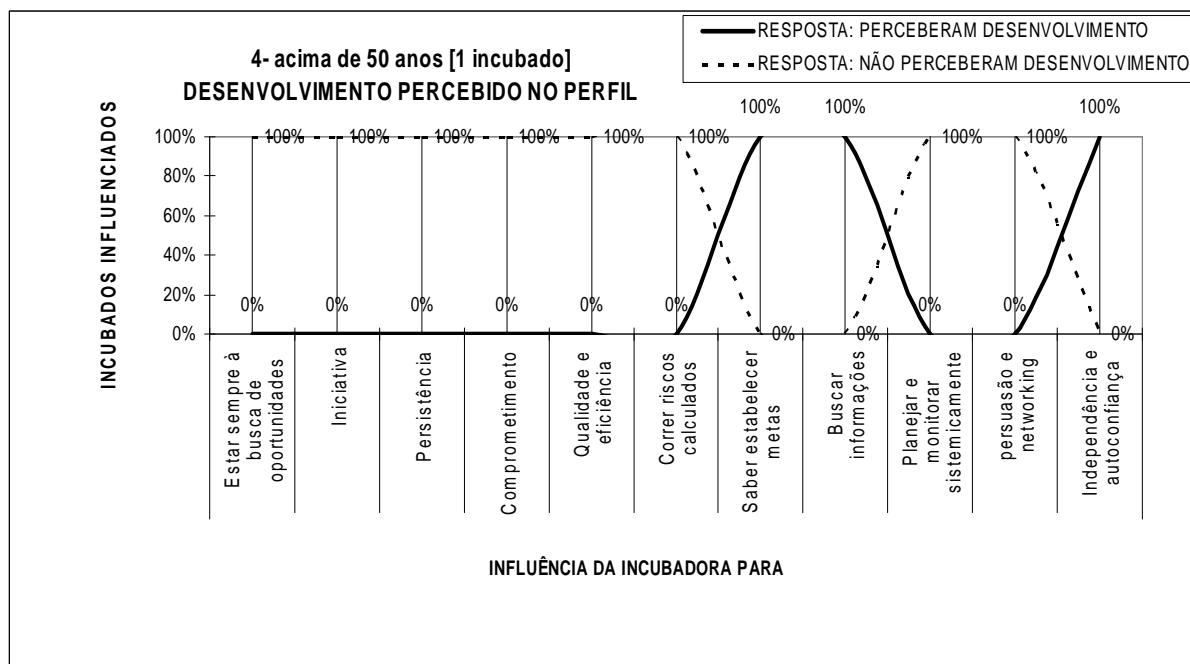
Tabela 14: acima de 50 anos [1 incubado]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades					100%
Iniciativa					100%
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência					100%
Correr riscos calculados					100%
Saber estabelecer metas				100%	
Buscar informações				100%	
Planejar e monitorar sistemicamente					100%
Persuasão e networking					100%
Independência e autoconfiança				100%	

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c). Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 13: acima de 50 anos [1 incubado]



ANEXO 8 - Tabelas e gráficos do desenvolvimento percebido, por grau de instrução.

Tabela 15: Ensino fundamental completo [1 incubado]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades	100%				
Iniciativa	100%				
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência		100%			
Correr riscos calculados					100%
Saber estabelecer metas	100%				
Buscar informações					100%
Planejar e monitorar sistemicamente		100%			
Persuasão e networking				100%	
Independência e autoconfiança			100%		

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 14: Ensino fundamental completo [1 incubado]

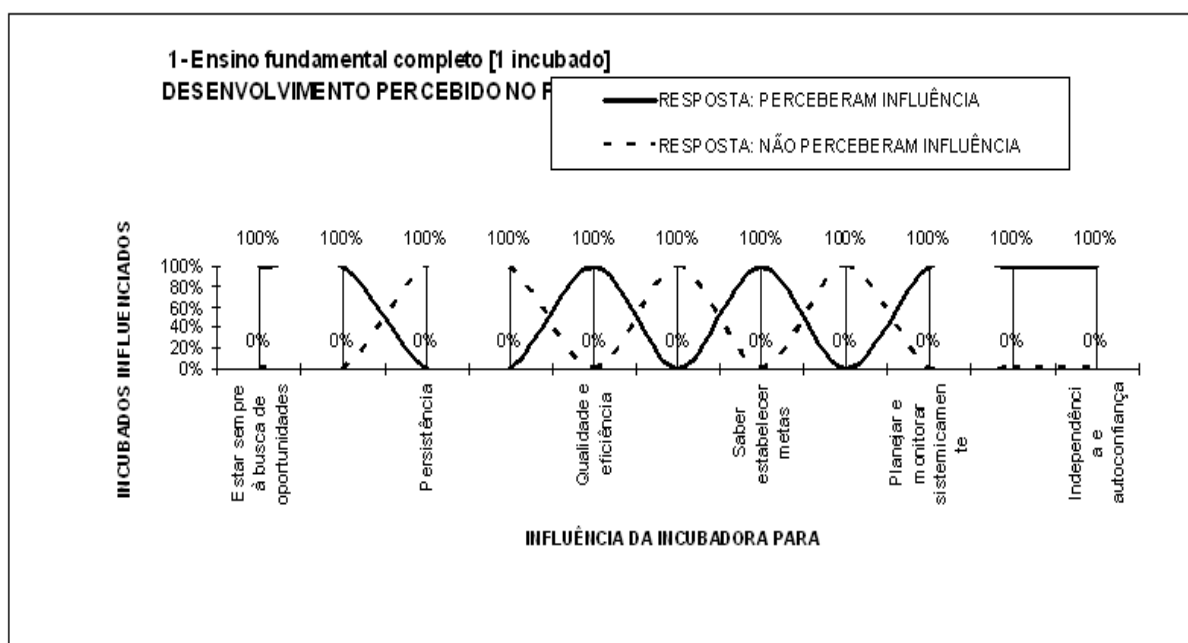


Tabela 16: Ensino superior incompleto [4 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4pontos)	em 75% (3pontos)	em 50% (2pontos)	em 25% (1ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			25%	50%	25%
Iniciativa		25%			75%
Persistência		25%	25%		50%
Comprometimento			25%	25%	50%
Qualidade e eficiência				25%	75%
Correr riscos calculados				100%	0%
Saber estabelecer metas		25%		50%	25%
Buscar informações				50%	50%
Planejar e monitorar sistemicamente			25%	25%	50%
Persuasão e networking				75%	25%
Independência e autoconfiança				50%	50%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 15: Ensino superior incompleto [4 incubados]

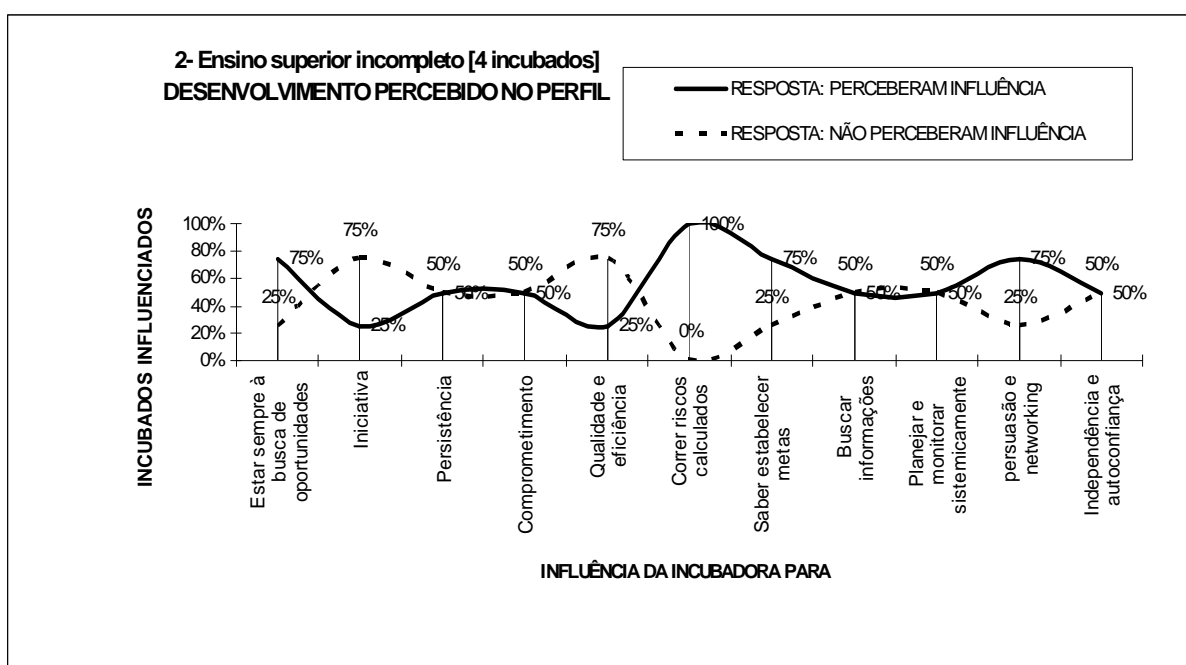


Tabela 17: Ensino superior completo [2 incubados]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4 pontos)	em 75% (3 pontos)	em 50% (2 pontos)	em 25% (1 ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			33%		100%
Iniciativa				33%	50%
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência					100%
Correr riscos calculados			33%		100%
Saber estabelecer metas			33%	67%	50%
Buscar informações			33%	33%	50%
Planejar e monitorar sistemicamente				33%	
Persuasão e networking				33%	100%
Independência e autoconfiança					50%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 16: Ensino superior completo [2 incubados]

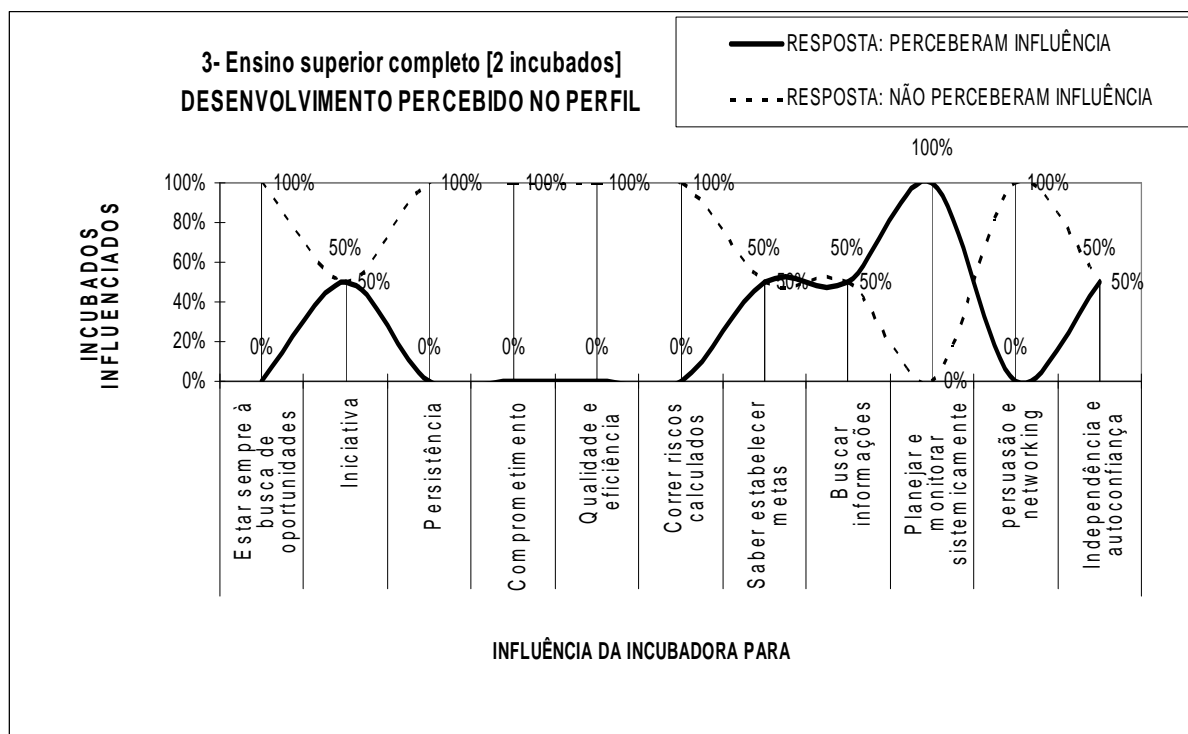


Tabela 18: Pós-graduação incompleta [1 incubado]

INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4pontos)	em 75% (3pontos)	em 50% (2pontos)	em 25% (1ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades				100%	
Iniciativa				100%	
Persistência					100%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência			100%		
Correr riscos calculados					100%
Saber estabelecer metas					100%
Buscar informações				100%	
Planejar e monitorar sistemicamente				100%	
Persuasão e networking			100%		
Independência e autoconfiança					100%

Obs.: N = 13 Incubados “residentes”, n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 17: Pós-graduação incompleta [1 incubado]

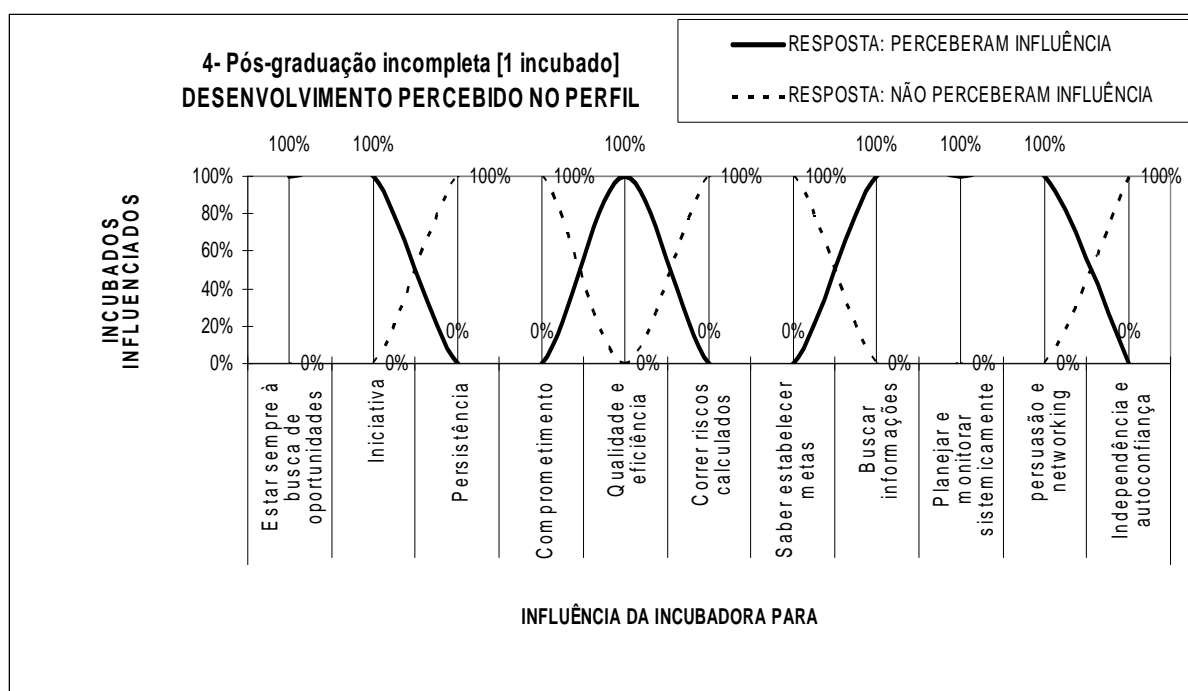


Tabela 19: Pós-graduação completa [4 incubado]

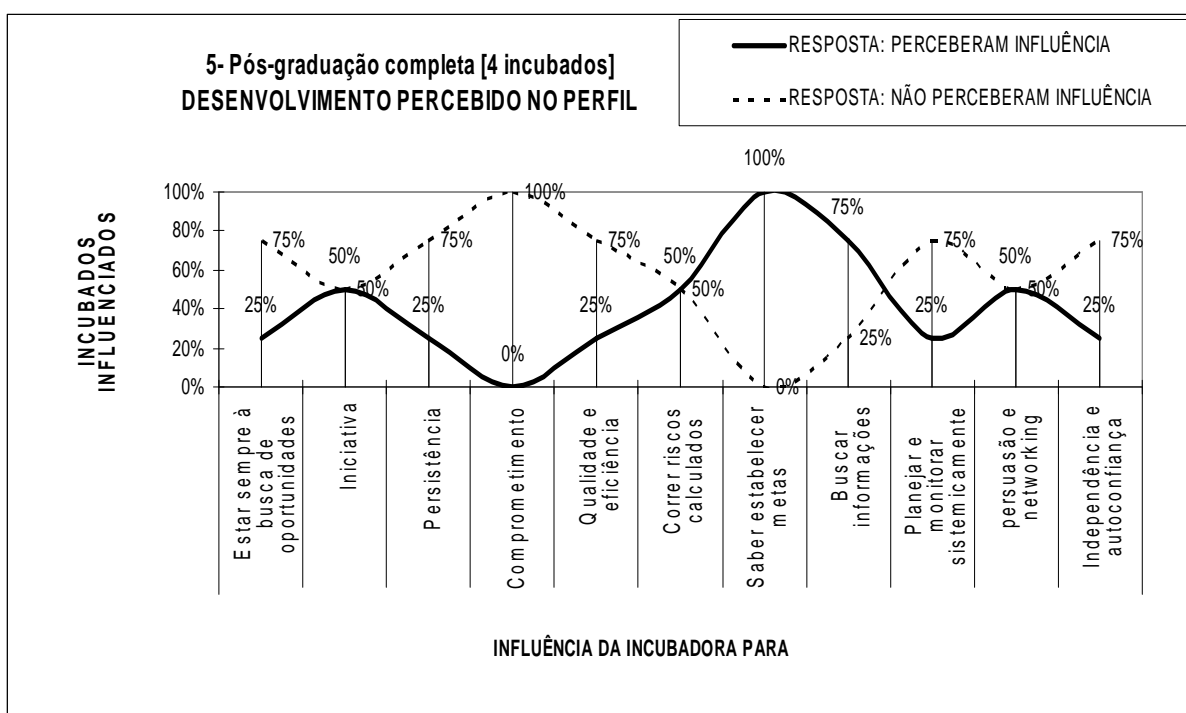
INFLUÊNCIA DA INCUBADORA PARA (*):	INCUBADOS INFLUENCIADOS				Sem influência (0 ponto)
	em 100% (4pontos)	em 75% (3pontos)	em 50% (2pontos)	em 25% (1ponto)	
Estar sempre à busca de oportunidades			25%		75%
Iniciativa				50%	50%
Persistência				25%	75%
Comprometimento					100%
Qualidade e eficiência			25%		75%
Correr riscos calculados		25%	25%		50%
Saber estabelecer metas			25%	75%	
Buscar informações				75%	25%
Planejar e monitorar sistemicamente				25%	75%
Persuasão e networking				50%	50%
Independência e autoconfiança				25%	75%

Obs.: N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

(*) Usado pelo SEBRAE (2008c).

Fonte: MARCARINI; SILVEIRA e HOELTGEBAUM (2008).

Gráfico 18: Pós-graduação completa [4 incubado]



ANEXO 9 - Tabelas e Gráficos do papel das ações da incubadora, por faixa de idade.

Gráfico 19: Geral

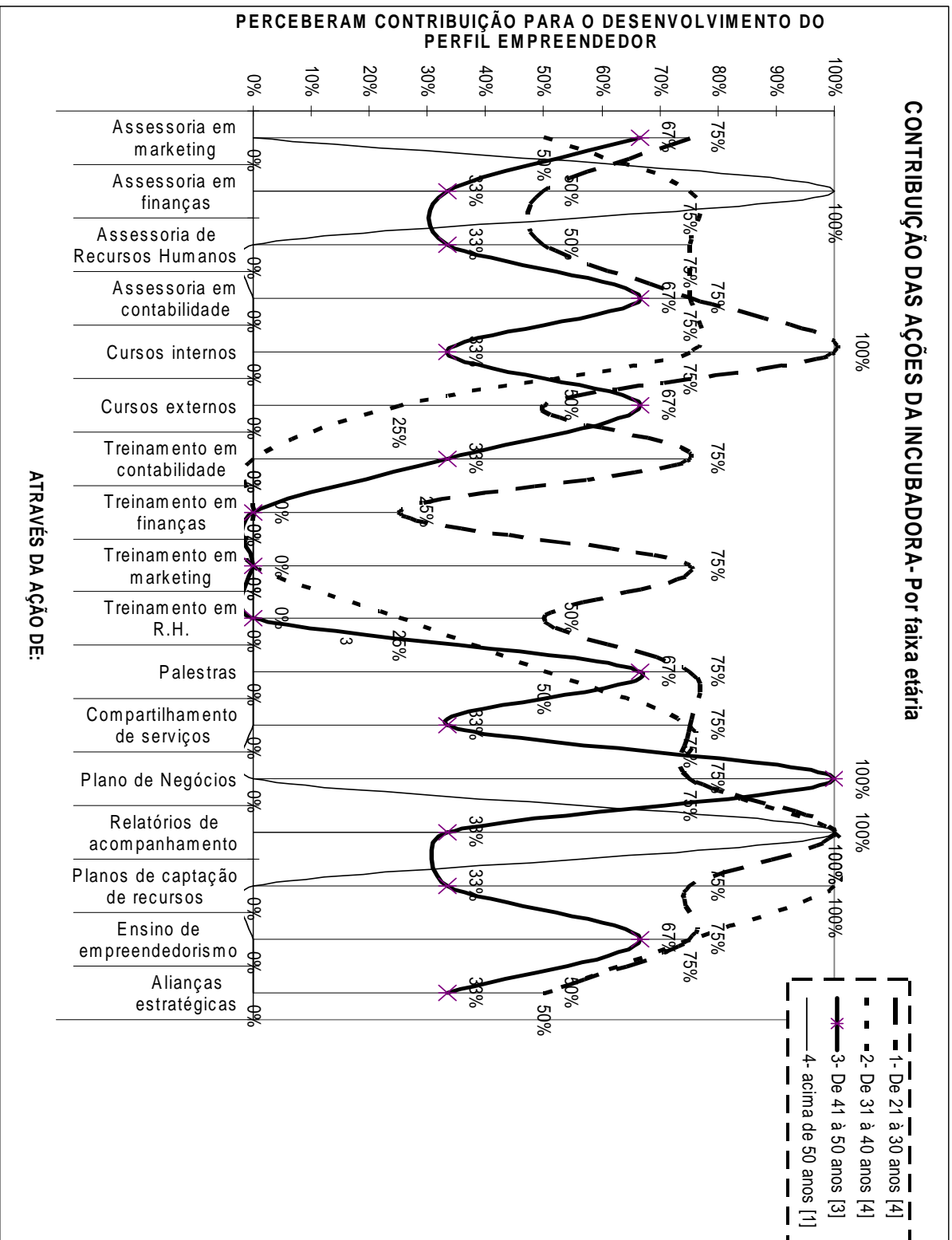


Tabela 20: De 21 à 30 anos [4 incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing	25%	25%	25%		75%		25%		4
Assessoria em finanças	25%		25%		50%		50%		4
Assessoria de Recursos Humanos		25%	25%		50%		50%		4
Assessoria em contabilidade	25%		50%		75%		25%		4
Cursos internos	25%	25%		50%	100%				4
Cursos externos			50%		50%		50%		4
Treinamento em contabilidade		25%	50%		75%		25%		4
Treinamento em finanças				25%	25%		75%		4
Treinamento em marketing		50%	25%		75%		25%		4
Treinamento em R.H.			50%		50%		50%		4
Palestras		25%	25%	25%	75%		25%		4
Compartilhamento de serviços	25%	50%			75%	25%			4
Plano de Negócios		50%	25%		75%		25%		4
Relatórios de acompanhamento	25%		50%	25%	100%				4
Planos de captação de recursos	25%	50%			75%		25%		4
Ensino de empreendedorismo	25%	25%		25%	75%		25%		4
Alianças estratégicas		50%			50%	25%	25%		4

Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 20: De 21 à 30 anos [4 incubados]

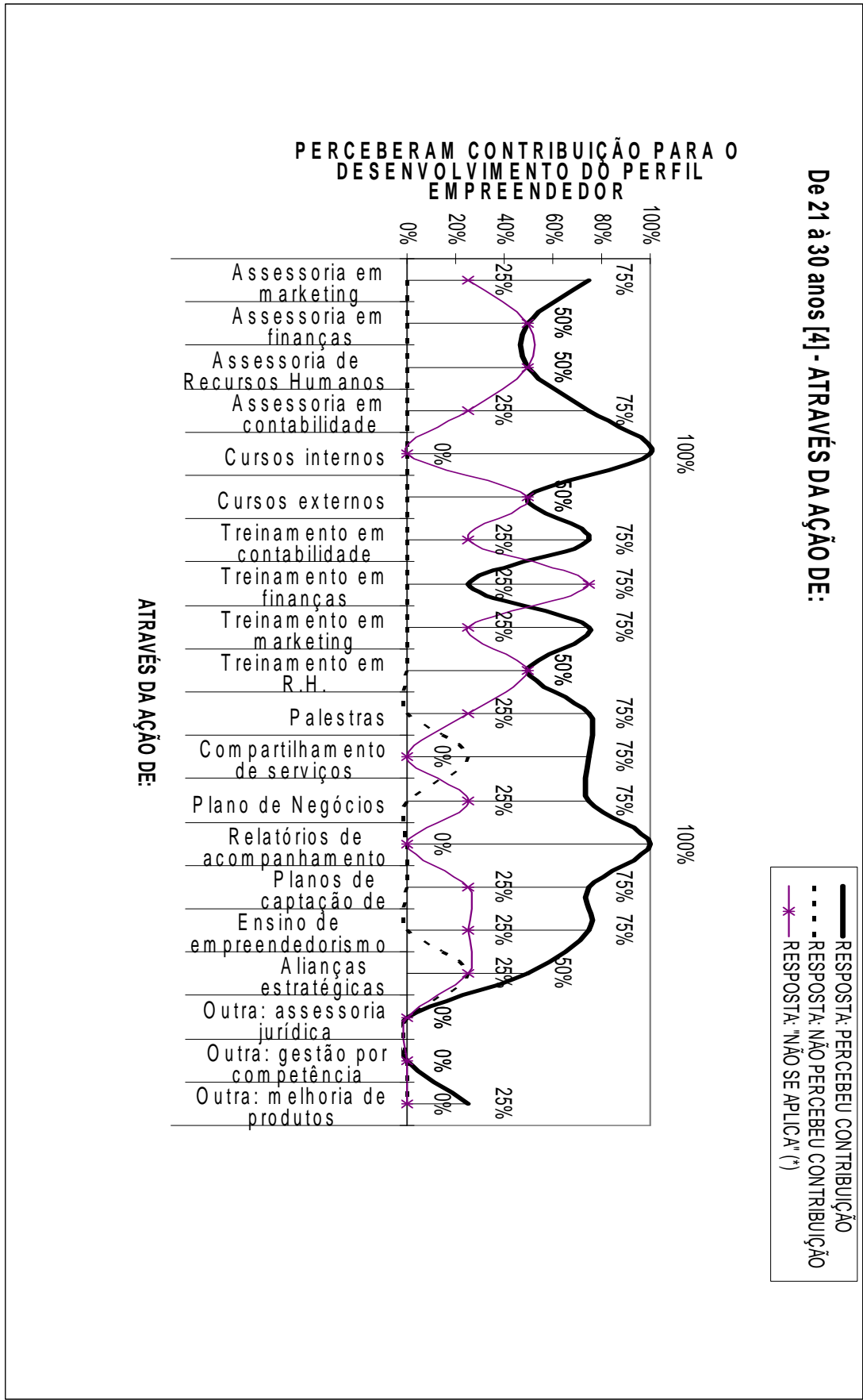


Tabela 21: De 31 à 40 anos [4 incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing		25%	25%		50%	25%	25%		4
Assessoria em finanças		25%	50%		75%		25%		4
Assessoria de Recursos Humanos			75%		75%		25%		4
Assessoria em contabilidade	25%	25%	25%		75%		25%		4
Cursos internos		50%	25%		75%		25%		4
Cursos externos			25%		25%		75%		4
Treinamento em contabilidade							100%		4
Treinamento em finanças							100%		4
Treinamento em marketing						25%	75%		4
Treinamento em R.H.			25%		25%		75%		4
Palestras		25%		25%	50%		50%		4
Compartilhamento de serviços	25%	25%		25%	75%		25%		4
Plano de Negócios		25%	50%		75%		25%		4
Relatórios de acompanhamento	25%	25%	25%	25%	100%				4
Planos de captação de recursos	25%		50%	25%	100%				4
Ensino de empreendedorismo		25%	50%		75%		25%		4
Alianças estratégicas			25%	25%	50%		50%		4

Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO DO
PERFIL EMPREENDEDOR

De 31 à 40 anos [4] - ATRAVÉS DA AÇÃO DE:

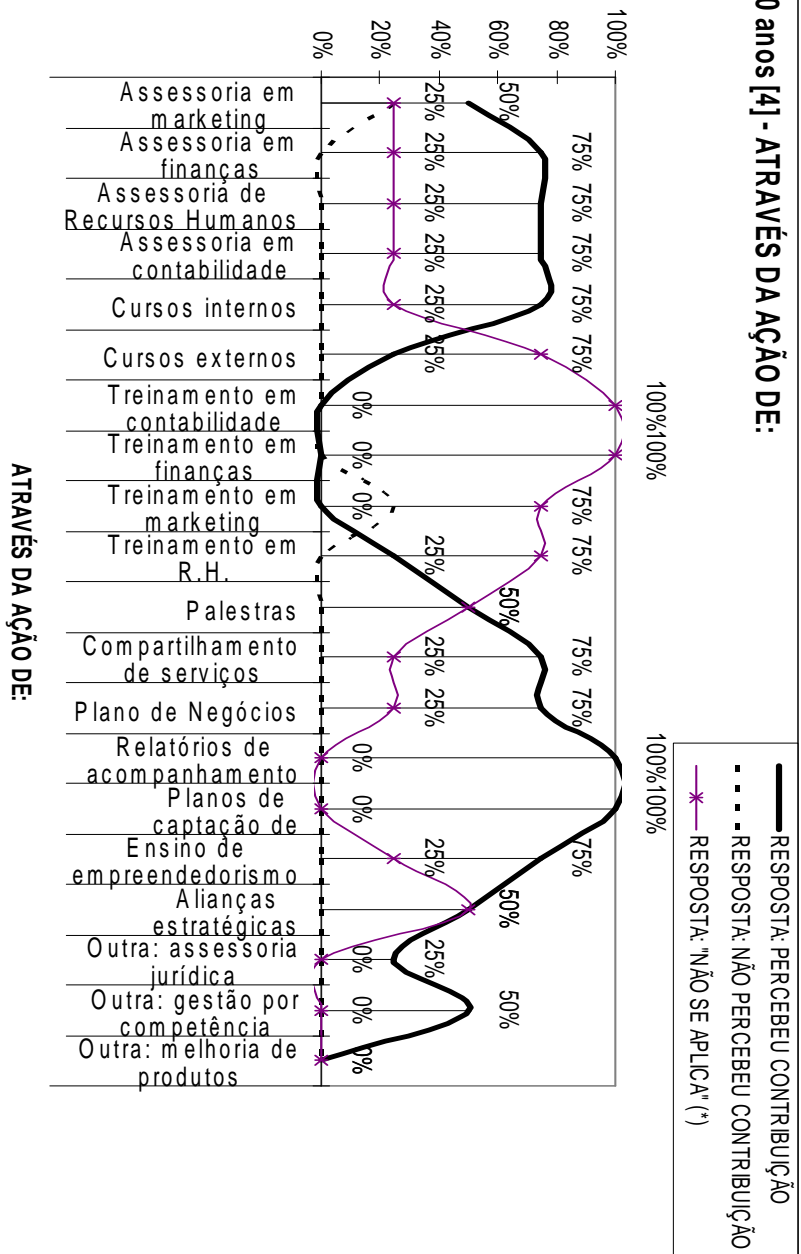


Gráfico 21: De 31 à 40 anos [4 incubados]

Tabela 22: De 41 à 50 anos [3 incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing	33%	33%			67%		33%		3
Assessoria em finanças	33%				33%		67%		3
Assessoria de Recursos Humanos		33%			33%		33%	33%	3
Assessoria em contabilidade	33%	33%			67%		33%		3
Cursos internos	33%				33%		67%		3
Cursos externos	33%	33%			67%		33%		3
Treinamento em contabilidade	33%				33%		67%		3
Treinamento em finanças							100%		3
Treinamento em marketing							67%	33%	3
Treinamento em R.H.							67%	33%	3
Palestras	33%		33%		67%		33%		3
Compartilhamento de serviços		33%			33%		33%	33%	3
Plano de Negócios	33%	67%			100%				3
Relatórios de acompanhamento			33%		33%		67%		3
Planos de captação de recursos		33%			33%		33%	33%	3
Ensino de empreendedorismo	67%				67%		33%		3
Alianças estratégicas			33%		33%		67%		3

Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR

De 41 à 50 anos [3] - ATRAVÉS DA AÇÃO DE:

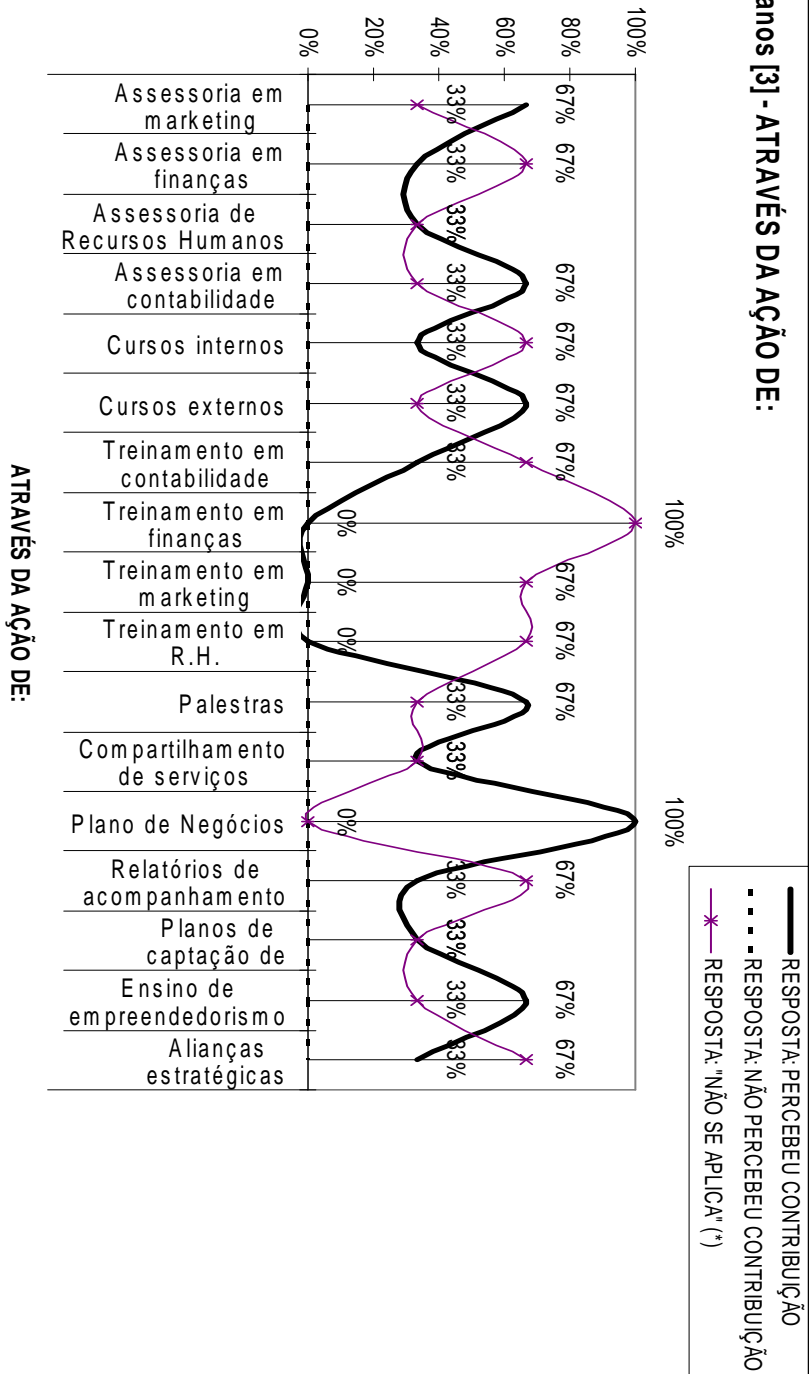


Gráfico 22: De 41 à 50 anos [3 incubados]

Tabela 23: acima de 50 anos [1 incubado]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing							100%		1
Assessoria em finanças	100%				100%				1
Assessoria de Recursos Humanos							100%		1
Assessoria em contabilidade							100%		1
Cursos internos							100%		1
Cursos externos							100%		1
Treinamento em contabilidade							100%		1
Treinamento em finanças							100%		1
Treinamento em marketing							100%		1
Treinamento em R.H.							100%		1
Palestras							100%		1
Compartilhamento de serviços							100%		1
Plano de Negócios							100%		1
Relatórios de acompanhamento	100%				100%				1
Planos de captação de recursos							100%		1
Ensino de empreendedorismo							100%		1
Alianças estratégicas							100%		1

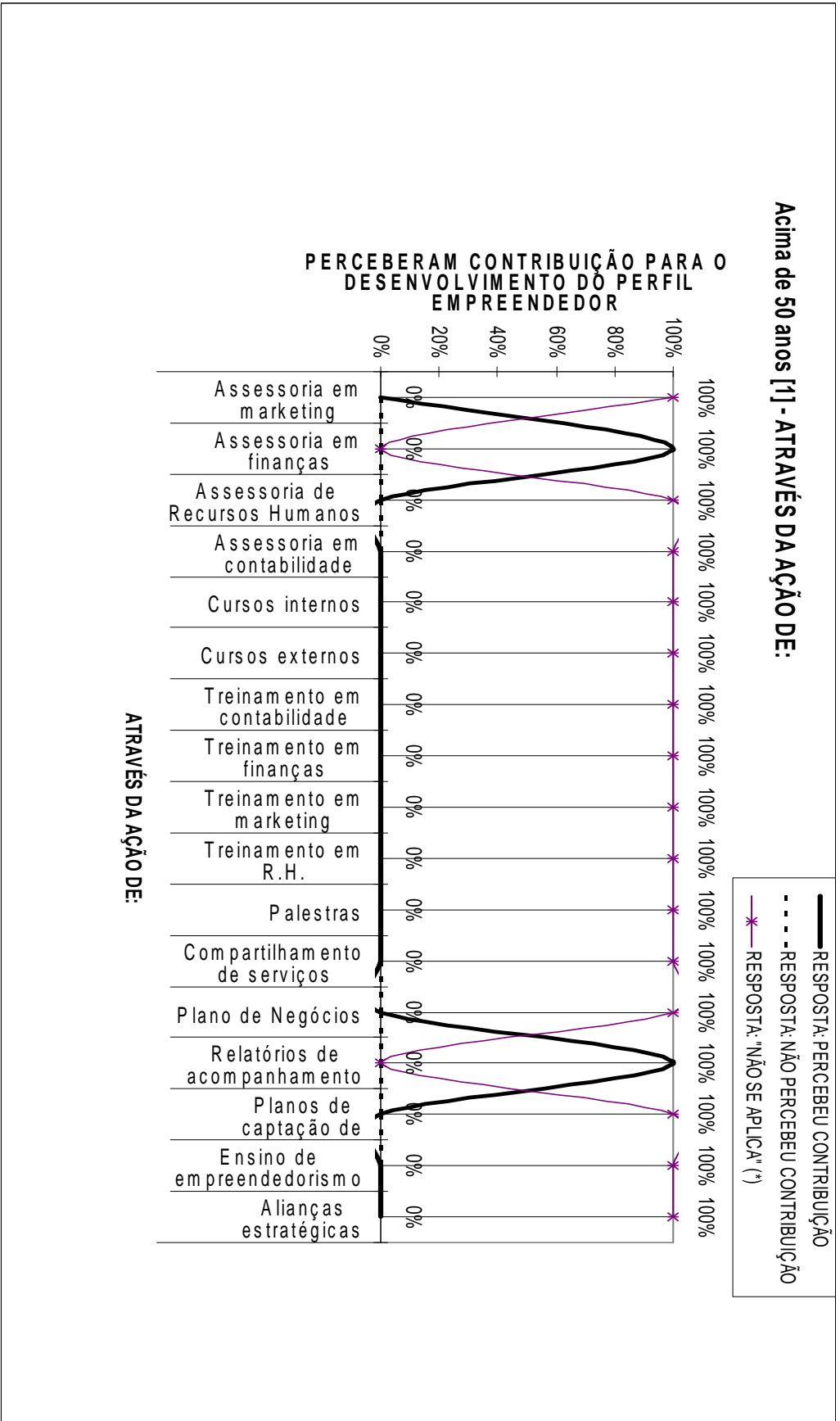
Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 23: acima de 50 anos [1 incubado]



ANEXO 10 - Tabelas e gráficos do papel das ações da incubadora, por grau de instrução.

Gráfico 24 Geral

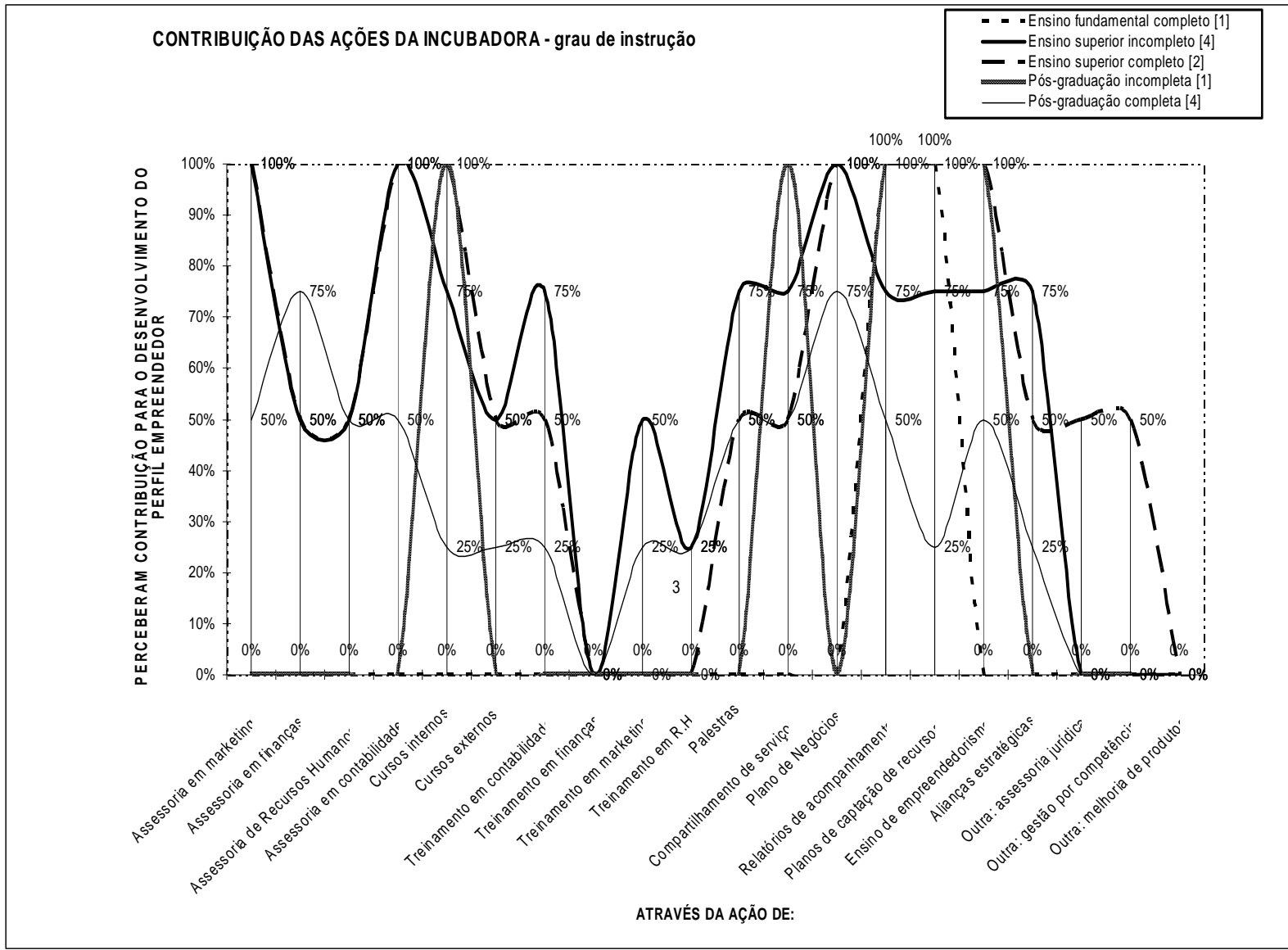


Tabela 24: Ensino fundamental completo [1 incubado]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	()			
Assessoria em marketing							100%		1
Assessoria em finanças							100%		1
Assessoria de Recursos Humanos							100%		1
Assessoria em contabilidade							100%		1
Cursos internos							100%		1
Cursos externos							100%		1
Treinamento em contabilidade							100%		1
Treinamento em finanças							100%		1
Treinamento em marketing							100%		1
Treinamento em R.H.							100%		1
Palestras							100%		1
Compartilhamento de serviços							100%		1
Plano de Negócios							100%		1
Relatórios de acompanhamento			100%		100%				1
Planos de captação de recursos				100%	100%				1
Ensino de empreendedorismo							100%		1
Alianças estratégicas							100%		1

Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 25: Ensino fundamental completo [1 incubado]

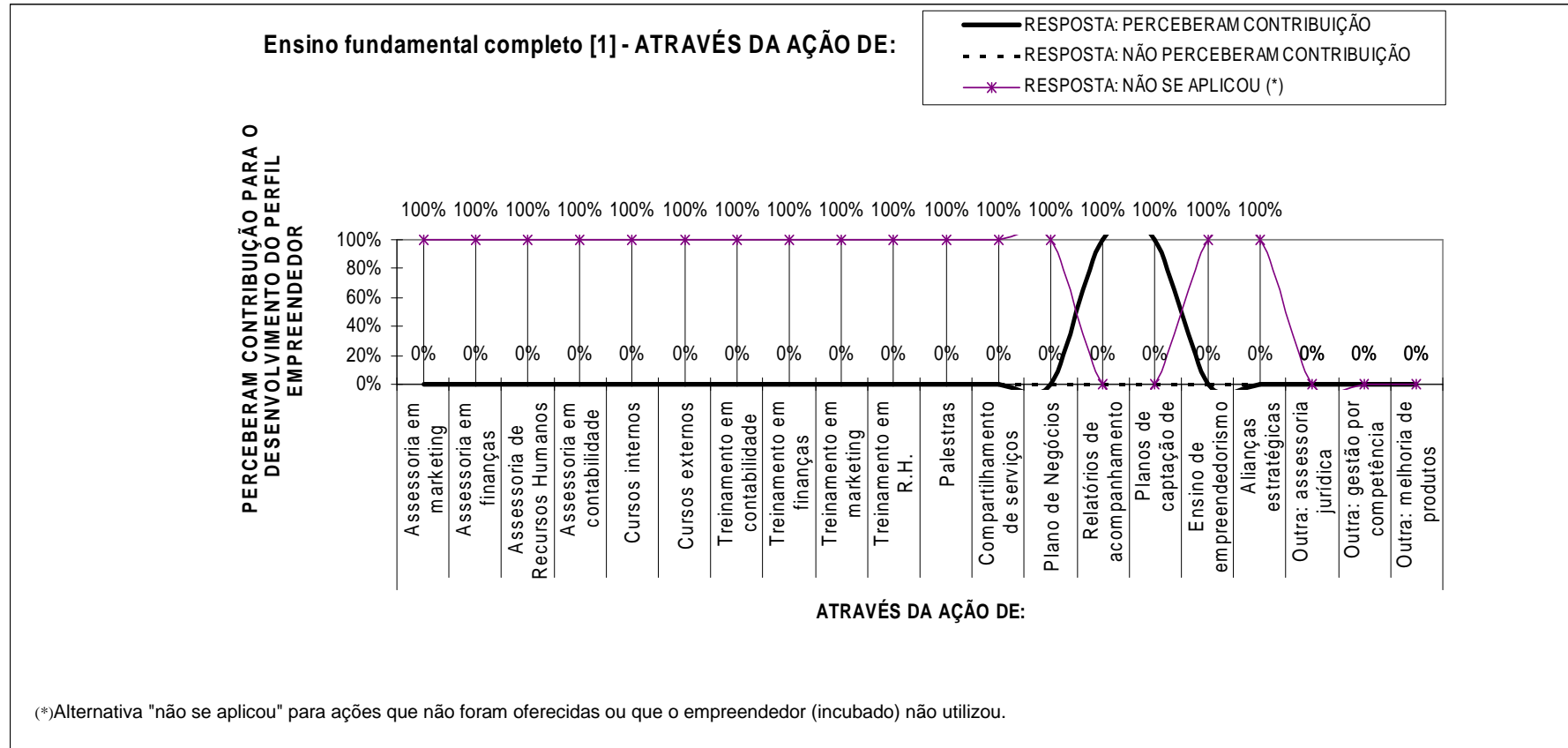


Tabela 25: Ensino superior incompleto [4 incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing	50%	25%	25%		100%				4
Assessoria em finanças	50%				50%		50%		4
Assessoria de Recursos Humanos		50%			50%		25%	25%	4
Assessoria em contabilidade	50%	25%	25%		100%				4
Cursos internos	50%		25%		75%		25%		4
Cursos externos	25%		25%		50%		50%		4
Treinamento em contabilidade	25%	25%	25%		75%		25%		4
Treinamento em finanças							100%		4
Treinamento em marketing		25%	25%		50%		50%	25%	4
Treinamento em R.H.			25%		25%		50%	25%	4
Palestras	25%	25%	25%		75%		25%		4
Compartilhamento de serviços	25%	25%	25%		75%			25%	4
Plano de Negócios	25%	50%	25%		100%				4
Relatórios de acompanhamento	25%		50%		75%		25%		4
Planos de captação de recursos	25%	50%			75%			25%	4
Ensino de empreendedorismo	50%	25%			75%		25%		4
Alianças estratégicas		50%	25%		75%		25%		4

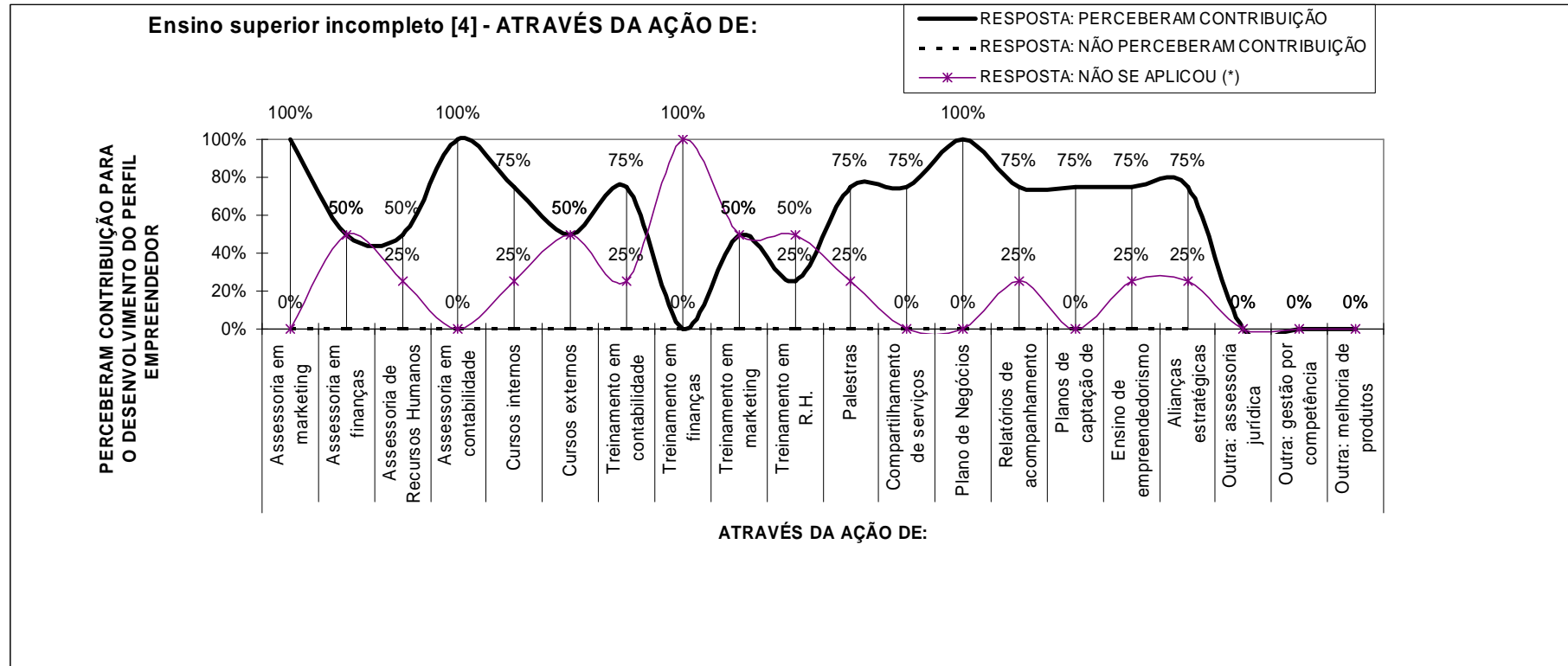
Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 26: Ensino superior incompleto [4 incubados]



(*) Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Tabela 26: Ensino superior completo [2incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing	50%	50%			100%				2
Assessoria em finanças			50%		50%		50%		2
Assessoria de Recursos Humanos			50%		50%			50%	2
Assessoria em contabilidade	100%				100%				2
Cursos internos	50%	50%			100%				2
Cursos externos	50%				50%		50%		2
Treinamento em contabilidade	50%				50%		50%		2
Treinamento em finanças							100%		2
Treinamento em marketing							50%	50%	2
Treinamento em R.H.							50%	50%	2
Palestras	50%				50%		50%		2
Compartilhamento de serviços		50%			50%			50%	2
Plano de Negócios	50%		50%		100%				2
Relatórios de acompanhamento		50%	50%		100%				2
Planos de captação de recursos		50%	50%		100%				2
Ensino de empreendedorismo	50%	50%			100%				2
Alianças estratégicas			50%		50%		50%		2

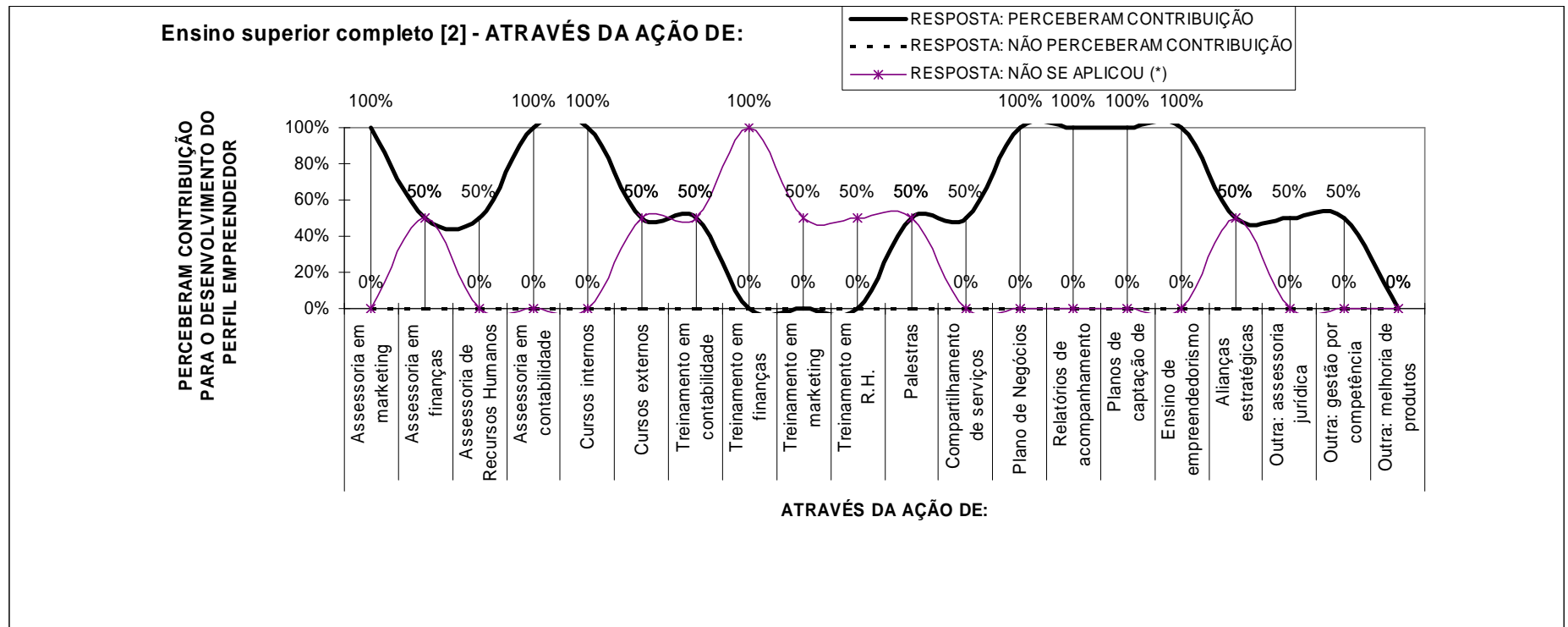
Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 27: Ensino superior completo [2incubados]



(*) Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Tabela 27 Pós-graduação incompleta [1 incubado]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing							100%		1
Assessoria em finanças							100%		1
Assessoria de Recursos Humanos							100%		1
Assessoria em contabilidade							100%		1
Cursos internos		100%			100%				1
Cursos externos							100%		1
Treinamento em contabilidade							100%		1
Treinamento em finanças							100%		1
Treinamento em marketing							100%		1
Treinamento em R.H.							100%		1
Palestras							100%		1
Compartilhamento de serviços		100%			100%				1
Plano de Negócios							100%		1
Relatórios de acompanhamento			100%		100%				1
Planos de captação de recursos		100%			100%				1
Ensino de empreendedorismo	100%				100%				1
Alianças estratégicas							100%		1

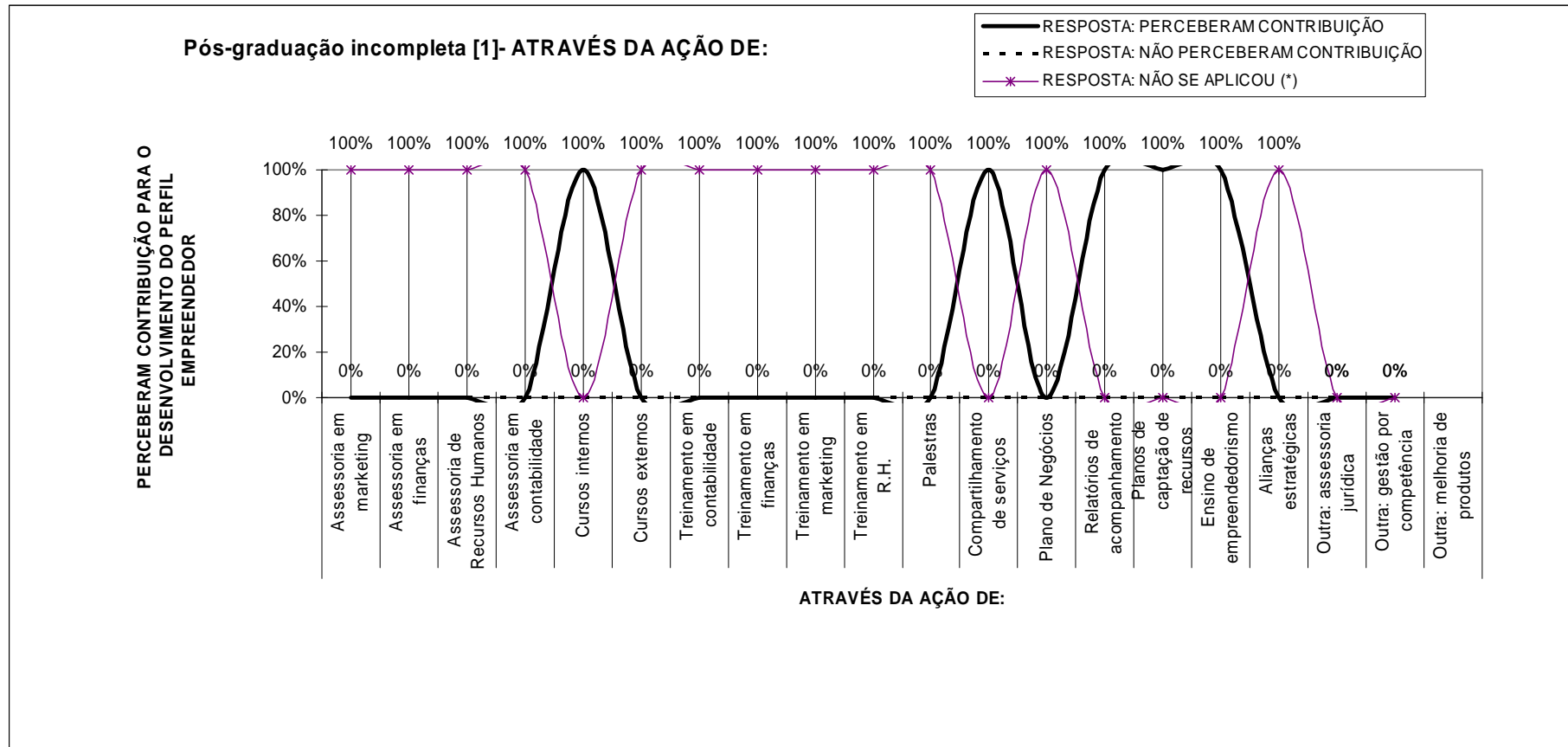
Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 28 Pós-graduação incompleta [1 incubado]



(*) Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Tabela 28 Pós-graduação completa [4 incubados]

ATRAVÉS DA AÇÃO DE:	QUE PERCEBERAM CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DO PERFIL EMPREENDEDOR				PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO PERCEBEU CONTRIBUIÇÃO	NÃO SE APLICOU (*)	Não responderam	Amostra
	de 100% (5)	de 75% (4)	de 50% (3)	de 25% (2)	(2 a 5)	(1)			
Assessoria em marketing	25%	25%			50%		50%		4
Assessoria em finanças	75%				75%		25%		4
Assessoria de Recursos Humanos		50%			50%		50%		4
Assessoria em contabilidade	25%	25%			50%		50%		4
Cursos internos	25%				25%		75%		4
Cursos externos		25%			25%		75%		4
Treinamento em contabilidade		25%			25%		75%		4
Treinamento em finanças							100%		4
Treinamento em marketing		25%			25%		75%		4
Treinamento em R.H.			25%		25%		75%		4
Palestras		25%	25%		50%		50%		4
Compartilhamento de serviços	25%	25%			50%		50%		4
Plano de Negócios		75%			75%		25%		4
Relatórios de acompanhamento	50%				50%		50%		4
Planos de captação de recursos	25%				25%		50%	25%	4
Ensino de empreendedorismo	25%	25%			50%		50%		4
Alianças estratégicas		25%			25%		75%		4

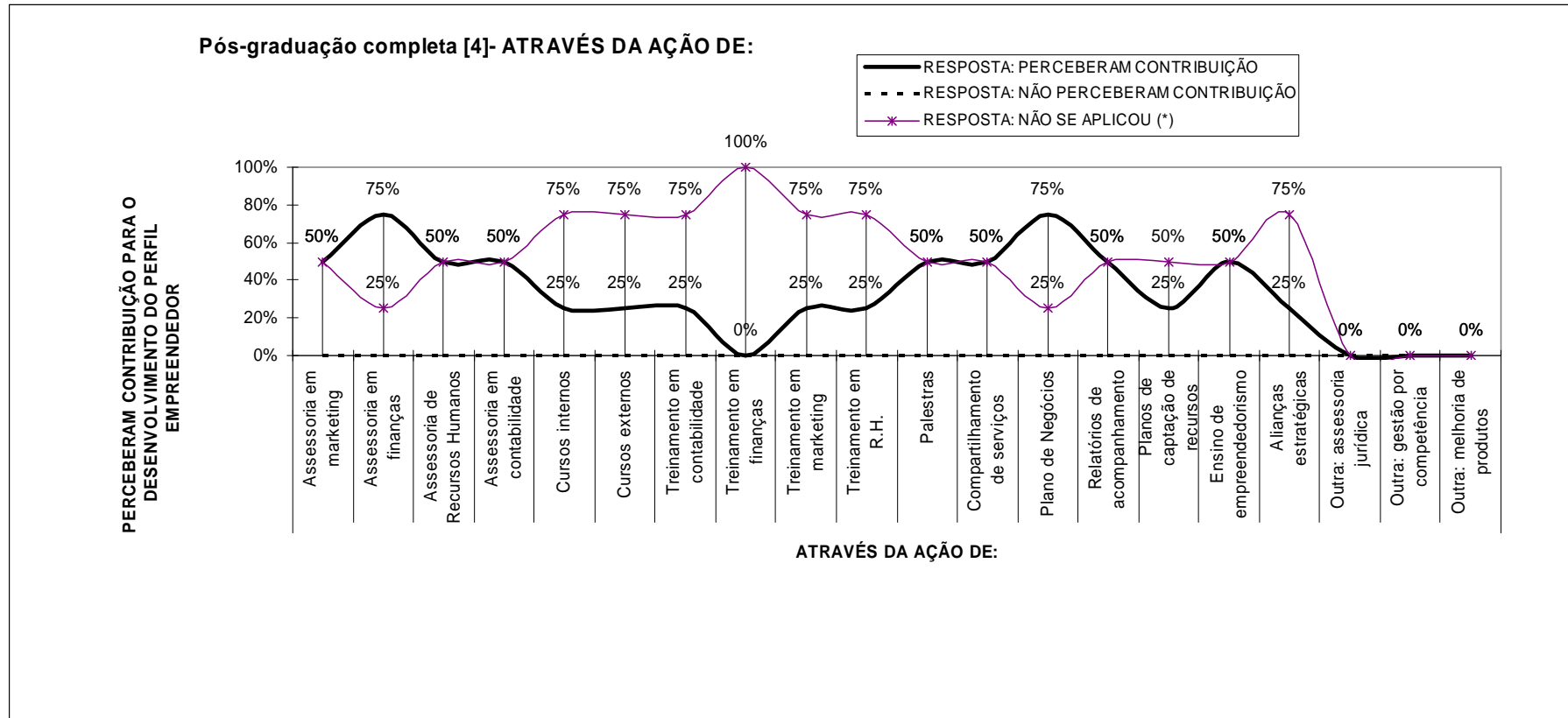
Obs: Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.

Escala de 1 a 5 (1="Nenhuma contribuição").

N = 13 Incubados "residentes", n = 12 (amostra).

"Outra", corresponde a Ações oferecidas pela incubadora e mencionadas pelo incubado.

Gráfico 29 Pós-graduação completa [4 incubados]



(*) Alternativa "não se aplicou" para ações que não foram oferecidas ou que o empreendedor (incubado) não utilizou.