

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL - PADR**

**PAULO MANOEL DOS SANTOS**

**INCUBAÇÃO DE NEGÓCIOS EM PERNAMBUCO: O CASO DA INCUBATEC  
RURAL**

**RECIFE  
2014**

**PAULO MANOEL DOS SANTOS**

**INCUBAÇÃO DE NEGÓCIOS EM PERNAMBUCO: O CASO DA INCUBATEC  
RURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, na linha de pesquisa Gestão, Mercados e Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

**RECIFE  
2014**

Ficha catalográfica

S237i Santos, Paulo Manoel dos  
Incubação de negócios em Pernambuco: o caso da  
INCUBATEC Rural / Paulo Manoel dos Santos – Recife, 2014.  
106 f. : il.

Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Dissertação (Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco Departamento de Letras e Ciências Humanas,  
Recife, 2014.

Inclui referências e apêndice.

1. Incubadora de empresas 2. Empreendedorismo  
3. Inovação 4. Desenvolvimento econômico I. Moraes Filho,  
Rodolfo Araújo de, orientador II. Título

CDD 658.42

**PAULO MANOEL DOS SANTOS**

**INCUBAÇÃO DE NEGÓCIOS EM PERNAMBUCO: O CASO DA INCUBATEC  
RURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, na linha de pesquisa Gestão, Mercados e Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

**RECIFE  
2014**

Ficha catalográfica

S237i Santos, Paulo Manoel dos  
Incubação de negócios em Pernambuco: o caso da  
INCUBATEC Rural / Paulo Manoel dos Santos – Recife, 2014.  
106 f. : il.

Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Dissertação (Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco Departamento de Letras e Ciências Humanas,  
Recife, 2014.

Inclui referências e apêndice.

1. Incubadora de empresas 2. Empreendedorismo  
3. Inovação 4. Desenvolvimento econômico I. Moraes Filho,  
Rodolfo Araújo de, orientador II. Título

CDD 658.42

**PAULO MANOEL DOS SANTOS**

**INCUBAÇÃO DE NEGÓCIOS EM PERNAMBUCO: O CASO DA INCUBATEC  
RURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, na linha de pesquisa Gestão, Mercados e Agronegócios.

Aprovação em: 27/02/2014.

**A Banca Examinadora composta pelos membros**

---

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Presidente – PADR/UFRPE

---

Prof. Dr. Emanuel Sampaio Silva  
Membro externo – UNIVERSO/SENAC

---

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral  
Membro interno – PADR/UFRPE

---

Prof. Dr. João Morais de Souza  
Membro interno – DECISO/UFRPE

## RESUMO

As Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica apresentam potencial e significativo papel no desenvolvimento socioeconômico do país. Desse modo, o estudo trata de realizar uma investigação sobre um processo de incubação de empresas nascentes de base tecnológica em uma incubadora mantida por uma instituição de ensino superior. O seu objetivo geral foi de analisar a dinâmica do processo, e os específicos foram identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da incubadora; analisar os projetos em andamento identificando os fatores que auxiliaram ou dificultaram os empreendedores a alcançar seus objetivos e investigar os projetos descontinuados com identificação dos fatores que motivaram o seu encerramento. Buscou-se contextualizar a incubadora como instrumento favorável para apoiar o desenvolvimento de negócios inovadores. Com a finalidade de atender aos objetivos propostos, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. A metodologia utilizada foi a de análise de conteúdo destinada a estudo de caso, com base em informações contidas em relatórios e textos produzidos pelos empreendedores e pela gestão da incubadora. O instrumento utilizado para a coleta de informações junto aos empreendedores que compõem o universo da pesquisa foi o questionário com roteiro semiestruturado. Os resultados da pesquisa sinalizaram que todos os empreendedores que tiveram seus projetos incubados, tanto os que continuam em andamento quanto os que sofreram descontinuidades receberam o apoio da incubadora no tocante a capacitação empreendedora. No entanto, faltaram-lhes melhores apoios para a estruturação do negócio, busca de financiamentos e cessão de espaço que melhor favorecesse o desenvolvimento dos projetos incubados. Outro ponto relevante identificado com a pesquisa foi à necessidade de uma maior participação de docentes junto aos empreendedores e discentes nas ações de apoio e incentivos ao surgimento de novos negócios via incubadora de empresas.

**Palavras-Chave:** Incubadora de empresas. Empreendedorismo. Inovação. Desenvolvimento econômico.

## **ABSTRACT**

The Incubators of Technology-Based Start-ups have potential and significant role in the socioeconomic development of the country. Thus, the study comes to conduct an investigation into a process of incubation of technology-based start-ups in an incubator maintained by an institution of higher education. Its overall goal was to analyze the dynamics of the process, and specific at identifying the factors that led entrepreneurs to seek the incubator support; analyze ongoing projects by identifying the factors that helped or hindered entrepreneurs reach their goals and investigate discontinued projects identifying the factors that motivated their closure. We attempted to contextualize the incubator as a favorable tool to support the development of innovative business. In order to meet the proposed objectives, it was decided to perform an exploratory and descriptive qualitative research. The methodology used was content analysis aimed at a case study, based on information contained in reports and papers produced by the entrepreneurs and the incubator's management. The instrument used to collect information to entrepreneurs, who together make up the universe of the research, was the semi-structured questionnaire. The survey results signaled that the entrepreneurs who had their incubated projects, both those still in progress and those that suffered discontinuities, received support from the incubator with regard to entrepreneurial training. However, lacked them better support for structuring the business, seeking financing and leasing of space that best favored the development of incubated projects. Another relevant point identified by the research was the need for greater participation of professors and students among entrepreneurs in the actions of support and incentives to the emergence of new business via business incubators.

**Keywords:** business incubator. Entrepreneurship. Innovation. economic development.

Aos meus pais, que diante de toda dificuldade, souberam me conduzir e me incentivar para a busca de novos desafios.

Ao meu querido filho Saulo Santos e a minha querida esposa e companheira Susy Mildrey a quem tive de abdicar de boas horas de convivência para me dedicar a escrever este trabalho. Meu muito obrigado pela compreensão de vocês!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **DEUS**, por me manter firme nesse propósito de busca por novos saberes.

Ao professor Doutor Rodolfo Araújo de Moraes Filho, meu orientador, pelo o esforço e dedicação e, sobretudo, pela paciência que teve em me ouvir, além de contribuir com suas críticas e aconselhamentos que tornaram viáveis a análise deste estudo.

Ao professor Doutor Romilson Marques Cabral pela amizade, competência e conhecimentos e, sobretudo, pela disponibilidade em contribuir com relevantes dicas na qualificação deste trabalho.

Aos professores Doutor Gilberto Farias e Walber Baptista pelo o incentivo, apoio e motivação.

Também agradeço de modo especial ao professor Doutor Emanuel Sampaio Silva pelas pertinentes contribuições.

A todos os professores, incluindo o corpo gestor, do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR), pelos ensinamentos, motivação e estímulo que serviram de incentivos permanentes para buscas de novos conhecimentos e aprendizagem contínua.

Aos amigos e colegas de curso Thiago Anderson, Anderson Flávio e Lutemberg Farias pelo incentivo, apoio e muitas jornadas que juntos caminhamos durante todo o período na construção do processo de aquisição de novos saberes.

Ao colega de trabalho Eliezer Filho, assim como ao estudante de Administração Jameson Gonçalves, pelo apoio e colaboração na realização das entrevistas e elaboração da tabulação dos dados, respectivamente.

Aos empreendedores que gentilmente cederam espaços em suas agendas para entrevistas, as quais serviram de elementos fundamentais para a realização desse trabalho.

A Maria Lia, pelas contribuições nos ajustes de formatação. Obrigado pela colaboração!

A tia Celi, aliás, tia de minha esposa, pela força, incentivo e entusiasmo, encorajando-me a seguir adiante e a lutar pelos objetivos traçados, sem perder o foco.

Muito obrigado a todos!

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 - Perfil das Incubadoras no Brasil .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 1- Visão integrada do comportamento empreendedor .....</b>	<b>37</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Dados de Incubadoras no Brasil, 2011.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2 - Características do perfil do empreendedor de sucesso.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 3 - Fatores críticos relevantes .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 4 – Perfil dos empreendedores entrevistados.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 5 – Dimensões e variáveis .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 6 – Modelo do estudo.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 7 – Estruturação das atividades .....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 8 – Sequência do fluxo de análise.....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 9 – Caracterização dos projetos de empresas nascentes.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 10 – Caracterização das empresas nascentes pesquisadas .....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 11 – Transcrição de entrevistas com os empreendedores (Empresas B e H)....</b>	<b>102</b>

## LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
C.A.I.S. do Porto	Centro Apolo de Integração e Suporte a Novos Empreendimentos
CESAR	Centro de Estudos Avançados do Recife
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DLS	Desenvolvimento Local e setorial
EJ	Empresas Juniores
FADURPE	Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional -
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Agência Financiadora de Estudos e Projetos
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IEBTs	Incubadoras de Empresas de Base Tecnológicas
IEL	Instituto Evaldo Lodi
INCUBATEC RURAL	Incubadora de Empresas de Base tecnológica
INCUBATEP	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco
INCUBA VALE	Incubadora de Base Tecnológica do Vale do São Francisco
ITEP	Instituto Tecnológico de Pernambuco
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NBIA	National Business Incubation Association
NGPD	Núcleo Gestor Porto Digital
PADR	Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
PNI	Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos
PORTOMIDIA	Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 O EMPREENDEDORISMO INOVADOR E A EVOLUÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS .....</b>	<b>16</b>
1.1 INCUBADORAS NO MUNDO.....	17
1.2 INCUBADORAS NO BRASIL .....	18
1.3 INCUBADORAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO .....	22
<b>1.3.1 A INCUBATEC RURAL como ambiente escolhido para o estudo de caso .....</b>	<b>24</b>
<b>2 EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E INCUBADORAS DE EMPRESAS .....</b>	<b>28</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	28
<b>2.1.1 O Empreendedorismo na visão econômica .....</b>	<b>28</b>
2.2 A CORRENTE COMPORTAMENTALISTA SOBRE O EMPREENDEDORISMO .....	31
<b>2.2.1 Visão econômica e comportamental focada no desenvolvimento.....</b>	<b>32</b>
2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .....	39
<b>2.3.1 As estratégias para sustentabilidade dos negócios .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2 As IES como ambientes favoráveis à inovação .....</b>	<b>45</b>
2.4 INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	46
<b>2.4.1 Tipos de incubadoras .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2 Processos de incubação .....</b>	<b>49</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
3.1 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	55
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	56
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	62
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1 BUSCA DO APOIO DA INCUBATEC RURAL.....	64
4.2 FATORES QUE AUXILIARAM OU DIFICULTARAM O PROCESSO DE INCUBAÇÃO	69
4.3 FATORES QUE MOTIVARAM O ENCERRAMENTO DE PROJETOS.....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIROS DE ENTREVISTAS:.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS COM OS EMPREENDEDORES .....</b>	<b>102</b>

## INTRODUÇÃO

A incubadora de empresas como instrumento criado e conduzido por universidades e institutos de pesquisas, se configura basicamente em um ambiente de uso compartilhado. A finalidade da incubadora é fornecer capacitações técnicas e gerenciais para empreendedores de negócios nascentes. Visa à busca de apoio financeiro para acesso a mercado e agregação de valor do negócio recém-criado e se destaca pela importância e relevância na criação e consolidação de negócios inovadores no país.

De acordo com Biagio (2006), a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), entidade que representa o movimento de incubadoras no país, existem três definições para incubadoras de empresas. A primeira é ser um agente nucleador do processo de geração e consolidação de negócios. A segunda visa servir como instrumento de estímulo a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, micro e pequenas empresas industriais e de prestação de serviços, que favorece o fomento a formação complementar do empreendedor, tanto técnico quanto gerencialmente, e a terceira definição é ser um agente facilitador do processo de geração e implementação de novos negócios. A diferença entre a primeira e a terceira definição está no fato de esta última ter sua preocupação centrada na implementação da ideia de negócio dando ênfase para as etapas de criação, estruturação e consolidação do empreendimento incubado.

O processo de incubação de empresas ou o apoio para empresas nascentes opera segundo a ANPROTEC, dentro de três modalidades. Uma trata da incubação física, modalidade em que as incubadoras disponibilizam de forma compartilhada ou não, infraestrutura física e serviços para as empresas residentes, a segunda modalidade é a incubação à distância. Nesta modalidade as empresas participantes desse processo recebem o apoio das incubadoras, porém não compartilham o espaço físico, e a Incubação virtual é a terceira modalidade, na qual a prestação de serviços ocorre prioritariamente através de mecanismos remotos, a exemplo da internet. Estas modalidades de algum modo possibilitam, segundo Biagio (2006), a flexibilidade para o empreendedor fazer sua opção pelo ambiente de incubadoras que melhor se adéque a condição de negócio a ser desenvolvido.

Para Leite (2006), é preciso persistência e muita determinação, além de habilidades por parte do empreendedor, para que ele possa buscar apoio para o seu negócio. Nesse ponto, o autor afirma que as incubadoras de empresas se posicionam como a grande aliada do empreendedor. Para ele, o maior propósito da existência de uma incubadora reside no fato de

poder viabilizar o surgimento de empresas de base tecnológica. O referido autor coloca que no ambiente de incubadoras, ideias, capital e talento são ativos que devem circular livremente, fundindo-se em combinações para aumentar a probabilidade de gerar inovações e riqueza. Pois segundo ele as incubadoras de empresas são ambientes que oferecem apoio para a criação de negócios a partir de uma estrutura mínima. Esses ambientes fornecem: espaço físico de baixo custo, treinamento e capacitação empresarial, e parcerias com outras instituições.

Assim o papel de uma incubadora de empresas é o de orientar os empreendedores na formatação do modelo de negócio, utilizando-se de consultorias especializadas e quando a proposta de negócio traz consigo algum teor de inovação, as incubadoras voltadas para esse segmento, geralmente passam a oferecer serviços de laboratórios para auxiliar na pesquisa e formatação do produto final com agregação de valor para acesso a mercado.

O processo de incubação possui por sua vez uma dinâmica complexa e que precisa ser avaliado e analisado para pensar um processo de incubação que atenda as mais diversas ambições.

Neste sentido analisou-se uma experiência com foco na dinâmica do processo de incubação, onde se observou os graus de dificuldades ou de facilidades enfrentados pelos empreendedores em uma incubadora de empresas de base tecnológica. Este empreendimento foi visto como um instrumento destinado a acolher e apoiar iniciativas de jovens empreendedores na busca da sustentabilidade econômica de seus negócios.

Partindo desta proposta, definiu-se a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC RURAL) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como o ambiente onde ocorrem os processos. No acompanhamento de suas atividades se buscou identificar e analisar os fatores relevantes que contribuíram para a condução dos projetos selecionados.

Dessa forma, a análise realizada sobre os projetos de novos negócios que ingressaram na incubadora no período compreendido de 2005 a 2012 traz uma contribuição quanto à avaliação do papel que a INCUBATEC RURAL vem desempenhando no âmbito da instituição UFRPE.

Diante da constatação de que o ambiente de incubadoras se caracteriza por definição como espaço favorável para criação e consolidação de empresas nascentes, esta pesquisa analisou a dinâmica de um processo de incubação de uma incubadora de empresas, e tomou como objeto de estudo o caso da INCUBATEC RURAL.

Esta incubadora tem como propósito desenvolver iniciativas empresariais que possibilitem a criação de negócios voltados para o desenvolvimento rural. Sendo que a finalidade deste estudo foi o de observar o grau de dificuldades ou de facilidades enfrentadas pelos empreendedores proponentes de projetos de empresas nascentes em um ambiente de incubadora de empresas.

Este estudo de caso analisou a dinâmica do processo de incubação de projetos de empresas nascentes na INCUBATEC RURAL selecionados por meio de edital no período de 2005 a 2012.

Neste período, a incubadora selecionou quatorze projetos de empresas nascentes.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a dinâmica do processo de incubação das empresas de base tecnológica participantes da INCUBATEC RURAL, buscando focar em três aspectos. O primeiro foi identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da mesma. O segundo buscou analisar os projetos consolidados ou em andamento, identificando os fatores que auxiliam ou dificultam os empreendedores a alcançar seus objetivos. Já o terceiro visou investigar os projetos descontinuados identificando os fatores que motivaram o seu encerramento.

Essa pesquisa encontra-se estruturada do seguinte modo: introdução, quatro capítulos e considerações finais.

Além desta introdução, no capítulo 1 buscou-se contextualizar o instrumento ‘incubadora de empresas’, o qual se apresenta, na visão de alguns autores, como um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos negócios através de capacitações técnicas e gerenciais com apoio para a captação de recursos financeiros para acesso a mercado e agregação de valor ao negócio proposto.

No capítulo 2 são apresentados conceitos sobre empreendedorismo, inovação tecnológica e incubadoras de empresas com identificações de diversos organismos e interpretações de autores pesquisadores que abordam os referidos temas. Assim, ele define o quadro conceitual que servirá de base para a interpretação dos dados levantados para a análise da dinâmica do processo do objeto de estudo que foram apresentados.

Os procedimentos metodológicos necessários para a realização da investigação foram estabelecidos no capítulo 3.

A realização da análise das entrevistas com os empreendedores proponentes de projetos de empresas nascentes, cuja finalidade foi de analisar a dinâmica do processo de incubação da INCUBATEC RURAL, foi apresentada no capítulo 4.

A última seção destinou-se a apresentar os aspectos relevantes da dinâmica do processo de incubação como considerações finais.

## **1 O EMPREENDEDORISMO INOVADOR E A EVOLUÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

No presente capítulo faremos uma descrição do empreendedorismo e da evolução das incubadoras de empresas no mundo, no Brasil e no estado de Pernambuco.

Nas últimas décadas o empreendedorismo, a inovação e as incubadoras de empresas são temas que estão intrinsecamente ligados em suas trajetórias. Pois têm possibilitado o fortalecimento do movimento de incubadoras de empresas, que vem crescendo e tomando espaço cada vez maior em nossa sociedade.

Dornelas (2003) enfatiza que o termo empreendedorismo tem uma dimensão que vai além da definição que é utilizada para o indivíduo que inicia um negócio próprio. Segundo ele pode ser considerado empreendedor também o profissional que atua no mercado e busca se utilizar de atitudes empreendedoras no campo empresarial, seja ele dono da empresa ou colaborador.

Quanto à inovação Druker (2008) a define como sendo o elemento de mudança fundamental para o desenvolvimento econômico e social, a qual pode ser técnica ou científica além de social. Segundo este autor, a inovação não precisa ser técnica, para promover mudanças, pois poucas inovações técnicas podem competir com as sociais e cita alguns exemplos de inovações sociais como o advento do jornal, o mecanismo de compras a prazo, o hospital em sua concepção moderna e a Administração que possibilitou ao homem, converter indivíduos produtivos com habilidades e diferentes saberes a trabalharem juntos em uma organização.

Por sua vez a incubadora de empresas é o ambiente favorável para geração de negócios e criação de empresas, portanto, constituindo-se em ambiente natural para a implementação de iniciativas empreendedoras baseadas na inovação técnica ou social.

Para Baêta (1999) as incubadoras de empresas são organizações que apoiam empreendimentos nascentes, em geral oriundos de pesquisa científica que desenvolvem inovações. Em geral essas empresas fazem usos intensivos de tecnologias onde o diferencial competitivo está baseado na informação e no conhecimento.

Para a ANPROTEC (2012), incubadoras de empresas são entidades promotoras de empreendimentos inovadores que objetivam oferecer suporte a empreendedores com a finalidade de desenvolver ideias inovadoras, transformando-as em empreendimentos bem sucedidos.

## 1.1 INCUBADORAS NO MUNDO

Segundo Aranha (2001), os primeiros programas de incubadoras de empresas surgiram nos Estados Unidos e são frutos de três diferentes movimentos. O de condomínios de empresas, programas de empreendedorismo e investimentos em empresas nascentes de tecnologia.

Neste mesmo período, por iniciativa da National Science Foundation dos Estados Unidos, universidades deste país criaram programas de empreendedorismo e inovação nos centros de pesquisas, onde procuraram envolver discentes e docentes no processo de transferência de conhecimentos e tecnologias geradas no âmbito da academia.

Outro fato posterior que ocorreu em decorrência dos dois primeiros, foi que alguns investidores passaram a se interessar por negócios gerados nesses ambientes e começaram a investir de forma direta nos novos empreendimentos que surgiam.

Segundo a National Business Incubation Association – (NBIA) em pesquisa realizada no ano de 2007, existia naquele período um número estimado de 7.000 incubadoras em todo o mundo. Identificou-se com esse estudo uma evolução vertiginosa no quantitativo de incubadoras em nível mundial a partir da década de 80. Na América do Norte esse número evoluiu entre 1980 e 2006 de 12 incubadoras para 1400; no Reino Unido essa variação, por sua vez, saiu de 25 em 1997 para 270 em 2005.

Dados da NBIA, apresentados no estudo de Aranha (2001), revelam que a taxa de sucesso de empresas que são apoiadas por incubadoras alcançam 87% nos Estados Unidos, índice acompanhado de perto por países da Europa, onde o estudo aponta, segundo dados da Associação Britânica de Incubadoras, uma taxa de sobrevivência da ordem de 84,4% na Inglaterra e na França chegando a uma variação de 70% a 85%.

No Brasil, embora não exista um estudo que comprove a taxa de sobrevivência das empresas surgidas em ambientes de incubadora, dados da ANPROTEC (2011), dão conta de que os números ficam próximos do que ocorrem nos países europeus, ficando em torno de 70% aproximadamente. Percentual bastante relevante quando comparado com a taxa de sobrevivência de empresas nascentes no mercado convencional, pois se deve levar em consideração que as empresas de base tecnológica têm perfis diferenciados, e em geral são oriundas de pesquisas científicas e nascem dentro de perspectivas planejadas e com orientação mercadológica.

## 1.2 INCUBADORAS NO BRASIL

No Brasil o número de incubadoras que surgiu, seguiu a mesma evolução da dinâmica mundial. Sua trajetória evoluiu de quatro incubadoras inauguradas nos anos 80 (século XX) para um número aproximadamente cem vezes maior no ano de 2011, segundo dados da ANPROTEC em trabalho publicado em 2012.

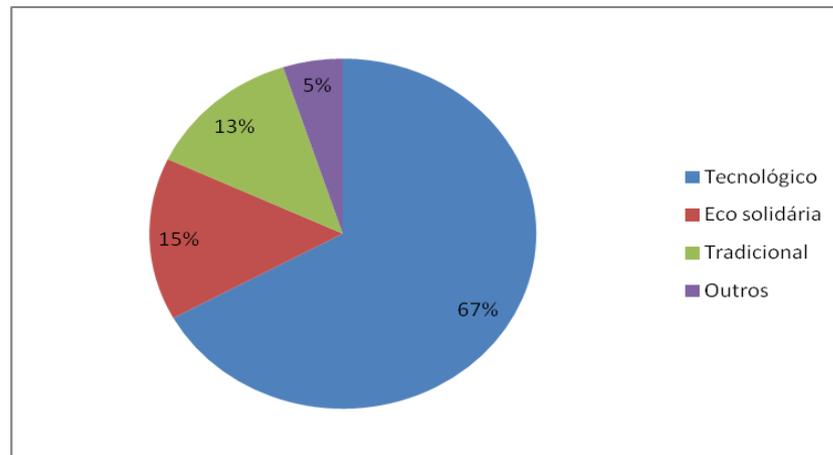
O movimento de incubadoras aconteceu no Brasil quatro décadas após o surgimento desta modalidade de apoio a empreendimentos nos Estados Unidos.

Segundo Dornelas (2002) o Brasil passou a se preocupar com esse tema a partir de 1984, quando teve início à implantação dos primeiros projetos de parques tecnológicos, através de convênios firmados entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e instituições localizadas em São Carlos – SP, Joinville – SC, Campina Grande – PB e Santa Maria – RS, cujo propósito era a criação de empresas de base tecnológica.

Para a ANPROTEC (2012), as primeiras incubadoras surgiram no Brasil a partir da década de 80, após a implantação da Fundação Parque Tecnológico de Alta Tecnologia de São Carlos, lugar onde teve início a primeira incubadora de empresas do Brasil, no ano de 1984, seguida pela Fundação Parque Tecnológico da Paraíba em Campina Grande – PB, Florianópolis – SC e Rio de Janeiro – RJ.

A ANPROTEC (2012) afirma ainda que apesar dessas incubadoras terem sido inauguradas, elas só vieram a se consolidar como instrumentos de incentivos para atividades de produção e desenvolvimento tecnológico, após a realização em 1987, do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, na cidade do Rio de Janeiro.

De acordo ainda com levantamento realizado pela ANPROTEC, as incubadoras no Brasil têm o seu perfil identificado por quatro categorias, onde a maior parte delas se enquadra como sendo de base tecnológica, correspondendo a 67% do total, seguido pelo perfil ambiental/solidária representando 15%, no seguimento tradicional 13% e na categoria outros perfis o percentual identificado foi de 5%.

**Gráfico 1 - Perfil das Incubadoras no Brasil**

**Fonte: ANPROTEC (2012).**

Nota: Adaptado pelo autor.

De um modo geral, as incubadoras de base tecnológica funcionam nas dependências de instituições de ensino e institutos de pesquisas ou tem suas estruturas vinculadas a esses órgãos.

A ANPROTEC realizou um estudo no ano de 2011, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), onde se identificou naquele ano, a existência de 384 incubadoras em operação no país, abrigando 2.640 empresas incubadas com geração de 16.394 postos de trabalho. Este estudo também comprovou que esse movimento já conseguiu graduar 2.509 empreendimentos, os quais conseguiram alcançar em sua totalidade um faturamento da ordem de R\$ 4,1 bilhões e com geração de postos de trabalhos para 29.205 pessoas (ANPROTEC, 2012).

Outro dado importante levantado no estudo diz respeito à inovação, onde foi identificado um percentual de 98% das empresas participantes do processo como sendo inovadoras, das quais 28% inovam no âmbito local, 55% no nacional e 15% no âmbito mundial (ANPROTEC, 2012).

**Quadro 1 - Dados de Incubadoras no Brasil, 2011**

Total de incubadoras	384
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Empregos nas empresas graduadas	29.505
Faturamentos das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamentos das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

**Fonte:** ANPROTEC (2012).

Nota: Adaptado pelo autor.

A pesquisa 2012 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), mostra em detalhe o quadro sócio econômico do Brasil. No referido estudo, o número de participantes totalizou 69 países, assim distribuídos: 14 países da América Latina e Caribe; 06 países do Oriente Médio e Norte da África; 10 países da África sub-sahariana; 09 países da Ásia e Pacífico Sul; 07 países não participantes da União Europeia; 22 países da União Europeia e os EUA. No Brasil a pesquisa ouviu 2.000 pessoas por região, com idade de 18 a 64 anos, o que totaliza 10.000 brasileiros entrevistados nas cinco regiões do país.

O Brasil é participante da pesquisa do GEM desde o ano 2000. Este trabalho sobre empreendedorismo no mundo teve seu início no ano de 1999, por iniciativa de duas instituições internacionais: Babson College e London Business School. A instituição que conduz a referida pesquisa no Brasil é o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), instituição que conta com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No ano de 2011 esta instituição passou a contar com o apoio técnico do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

No ano de 2012 a pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira realizou levantamento de dados primários junto à população com faixa etária entre 18 e 64 anos, onde procurou colher também depoimentos de profissionais com acúmulos de conhecimentos e experiências nas áreas relacionadas com atividades empreendedoras.

Uma observação relevante na pesquisa do GEM 2012 para o Brasil foi à estratificação dos dados por região, que possibilitou uma melhor compreensão das dinâmicas da atividade empreendedora no país.

No ano de 2002, dados da referida pesquisa a época, deram conta de uma taxa de empreendedorismo de 20,9% da população adulta. Passados dez anos, essa taxa passou para

30,2%. Este índice atualmente representa cerca de 36 milhões de brasileiros envolvidos com atividades empreendedoras, tanto com empreendimentos nascentes quanto com empreendimentos já estabelecidos no mercado.

O estudo revela ainda que existe uma forte tendência de crescimento desse índice em função da existência de um ambiente favorável, que passa pela criação e consolidação de mecanismos legais, a exemplos da Lei Geral, Super Simples e Empreendedor Individual e pelo o aumento da escolaridade e renda da população.

O estudo mostra, além do crescimento, a melhoria da qualidade do empreendedorismo brasileiro nos últimos anos, mesmo diante de nível de emprego alto. Revela que atualmente, para cada dez empresas abertas, sete são por identificação de oportunidades. Diferentemente de situações passadas, em que a geração de empresas ocorria em maior número por necessidade (GEM, 2012).

O estudo da pesquisa do GEM revela que 50,2% dos brasileiros vislumbram no curto prazo oportunidades para se começar um novo negócio na região onde vivem. Para a região Nordeste, esse percentual foi superior ao índice nacional, chegando a 52,8% (GEM, 2012).

Outro dado revelado no estudo é que 43,5% dos brasileiros sonham em ter um negócio próprio em contraposição aos que pensam em fazer carreira em uma empresa, onde o índice registrado foi de apenas 24,7% de interessados. Para esse tópico, o interesse dos que habitam na região Nordeste foi de 51,1%, índice acima da média nacional e bem superior a região Sul que apresentou um índice de apenas 30,8%.

O desejo de obter o próprio negócio em uma região onde inexistente uma inclusão no mercado formal na mesma proporção que o informal, necessita de maiores esclarecimentos. A pesquisa mostra o interesse pela autonomia na renda, mas não especifica se a inserção é formal ou informal.

Outro fato relevante no estudo foi à identificação do crescimento do empreendedorismo feminino. A pesquisa de 2002 apontava um índice de 58% de pessoas do sexo masculino a frente das empresas. Em 2012, esse índice se aproxima dos 50%, revelando que as mulheres vêm avançando e conquistando espaço no mundo dos negócios (GEM, 2012)

O que merece destaque no referido estudo é o índice de 43,5% para o tópico que trata do sonho do brasileiro em ser o dono do próprio negócio. O referido índice ficou na terceira posição em relação aos dozes possíveis sonhos preferidos no Brasil. Perdendo apenas para o desejo de viajar pelo país, 48% e o sonho de conquistar a casa própria, 50,2%. O dado relevante deste contexto é que o sonho do negócio próprio quando comparado ao desejo de seguir uma carreira profissional corporativa foi significativamente superior. Enquanto o

primeiro obteve um índice de 43,5%, o segundo ficou com apenas 24,7%, diferença de aproximadamente 20 pontos percentuais.

Para este tópico, sonho do negócio próprio, a região de destaque foi a Norte com 54,3% e a região Nordeste aparece na segunda posição com índice de 51,1%.

Vale ressaltar que a atividade empreendedora como opção de carreira contribui fundamentalmente para que o empreendedorismo se desenvolva, contudo, é igualmente fundamental que essa opção esteja identificada com a percepção de oportunidade e não advinda da necessidade. O fato de o estudo revelar que aproximadamente metade da população afirma perceber oportunidades e ter o conhecimento, a habilidade e experiências suficientes para empreender, figura como algo positivo e termina por contribuir para o aumento da taxa de empreendedorismo nesta modalidade. Nesse estudo, foi revelado que a cada dez empreendimentos criados no Brasil, sete são por oportunidades.

O estudo realizado informa muito pouco sobre quais os empreendimentos ou setores do mercado receberam investimentos ou da relação entre o mundo formal e o informal.

Na relação entre estes dados com o Estado de Pernambuco, por exemplo, precisamos entender mais sobre a natureza dos empreendimentos e os setores da economia que avançaram nos últimos anos. E até mesmo visualizar as tendências dos investimentos.

### 1.3 INCUBADORAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO

O surgimento do empreendedorismo inovador em Pernambuco está associado a quatro áreas de desenvolvimento tecnológico, que receberam apoio do processo de incubação. A região do Vale do São Francisco foi ocupada pela fruticultura. A região do Pajeú pela caprino-ovino cultura. Já no agreste a indústria de confecções prevalece em torno de Caruaru, onde se desenvolveu um polo da moda. No Litoral houve uma concentração de produtos de alta tecnologia associada às Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), através do Porto Digital.

De forma abrangente a entidade precursora de incubadora de empresas em Pernambuco foi o Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP), que no ano de 1990, criou a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco (INCUBATEP), iniciativa pioneira que teve por objetivo apoiar o desenvolvimento e a consolidação de empresas inovadoras, além de contribuir para a criação de uma cultura empreendedora e o fortalecimento da economia estadual, (ITEP, 2013).

Também por iniciativa deste Instituto (ITEP), em parcerias com outras instituições foi criada a Incubadora de Base Tecnológica do Vale do São Francisco (INCUBAVALE), no ano de 2010 e em 2011, este mesmo instituto inaugurou a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Pajeú, no município de Serra Talhada - PE.

Em seguida, no ano de 2012, criou-se na cidade de Caruaru - PE a Incubadora de Base Tecnológica do Agreste, cujo foco de concentração de suas atividades é o segmento da moda que visa atender o polo de confecções na região.

Outras iniciativas também foram efetivadas no decorrer do tempo, com a criação da Incubadora do Centro de Estudos Avançados do Recife (CESAR) e do Porto Digital - Parque Tecnológico que é composto por empresas e instituições que atuam nas áreas da Tecnologia da Informação e Comunicação e da Economia Criativa.

O Núcleo Gestor Porto Digital (NGPD) é uma organização social sem fins lucrativos que responde pela gestão, articulação e promoção do parque tecnológico. Com a finalidade de motivar e apoiar o surgimento de startups o NGPD atualmente dispõe de duas incubadoras: a incubadora Centro Apolo de Integração e Suporte a Novos Empreendimentos (C.A.I.S. do Porto) e a incubadora Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa – PORTOMIDIA.

A incubadora C.A.I.S. do Porto tem como principal objetivo oferecer suporte a startups de TIC voltados para o desenvolvimento de soluções para problemas dos setores produtivos de Pernambuco. Por meio desta incubadora, o NGPD conquistou o Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, Edição 2013, na categoria Melhor Incubadora de Empresas orientada para o Desenvolvimento Local e Setorial (DLS). O propósito do NGPD é oferecer contribuições para o ecossistema de TIC do estado de Pernambuco por meio de formação de novas startups e da transformação de ideias em soluções para problemas da Região que possam ser escaláveis em nível nacional e internacional.

A incubadora PORTOMIDIA tem como objetivo a estruturação de startups de Economia criativa, com especificidades nas áreas de design, jogos digitais, multimídia, cine-vídeo-animação, música e fotografia com uso intensivo de TIC. É o mais recente espaço de apoio a novos negócios criado pelo NGPD e pretende contribuir para projetar a cidade de Recife no âmbito nacional e internacional como um centro de referência no setor de serviços modernos da economia criativa, setor esse intensamente demandante de tecnologias de informação e comunicação.

Já a INCUBATEC RURAL, incubadora de base tecnológica vinculada a Universidade Federal Rural de Pernambuco, foi criada em 22 de fevereiro de 2005 a qual tem por finalidade

motivar o empreendedorismo e desenvolver ações de apoio a empreendimentos de inovação tecnológica, se constitui em objeto de análise nessa pesquisa.

### 1.3.1 A INCUBATEC RURAL como ambiente escolhido para o estudo de caso

A proposta de criação de um ambiente de incubadora de empresas na UFRPE voltada para a temática do agronegócio surgiu a partir da participação de professores e técnicos administrativos em cursos e oficinas oferecidos pelo Instituto Evaldo Lodi (IEL) em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e o SEBRAE.

Esta iniciativa visava, sobretudo, promover a cultura do empreendedorismo no âmbito da UFRPE e assim despertar o interesse do público interno composto por docentes, discentes e técnicos administrativos, além da comunidade. A linha de concentração foi o ambiente de negócio empresarial inovador.

Segundo dados da UFRPE (2014) são oferecidos 40 cursos de graduação na modalidade presencial quando se somam os cursos dos Campi sede em Recife com os dos Campi Unidades Acadêmicas de Garanhuns e de Serra Talhada. Deste total, grande parte oferece disciplinas de empreendedorismo ou vinculados a temas correlatos, com possibilidade de alunos dos demais cursos optarem por cursar disciplinas voltadas para a cultura empreendedora em outras grades curriculares, por se tratar de uma temática multidisciplinar, portanto, transversal, podendo ser inserida de forma ampla no contexto da formação profissional.

Em 2002 um grupo de servidores imbuído do propósito de promover o empreendedorismo na instituição, submeteu um projeto de criação da INCUBATEC RURAL em resposta ao Edital do Programa Nacional de Apoio a Incubadoras (PNI) e Parques Tecnológicos, objeto de parcerias entre o SEBRAE e a Agencia Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

A proposta submetida foi aprovada e o convênio para execução desta iniciativa foi assinado em 2003 pelo SEBRAE, com a Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional (FADURPE). Na sequência percorreu-se um longo caminho para execução e finalização do projeto de criação e implantação da INCUBATEC RURAL que teve o seu desfecho no ano de 2005.

A INCUBATEC RURAL esta localizada no Campus Sede da UFRPE nas dependências da Pró-Reitoria de Extensão, no bairro de Dois Irmãos na cidade do Recife. A

mesma também exerce suas atividades de apoio às iniciativas empreendedoras nas Unidades Acadêmicas de Garanhuns e Serra Talhada.

O principal objetivo da INCUBATEC RURAL é selecionar e apoiar projetos de empresas nascentes com perfil tecnológico inovador voltados para o desenvolvimento de produtos e serviços na área do agronegócio e suas derivações.

Sua proposta visa identificar, selecionar e apoiar potenciais empreendedores incentivando o surgimento de empresas de base tecnológica com a finalidade de aproximar a UFRPE do setor produtivo, propiciar novas oportunidades de trabalho por meio do surgimento de empresas de base tecnológica no segmento do agronegócio e assim contribuir para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e regionais.

A INCUBATEC RURAL disponibiliza um conjunto de serviços para as empresas incubadas tais como: limpeza e manutenção das instalações, segurança, fornecimento de água, eletricidade e acesso a internet.

O uso das instalações físicas ocorre de forma compartilhada que compreende a salas para reuniões, auditório e sala de seminários localizados na Pró-Reitoria de Extensão da UFRPE, além de outros espaços e equipamentos que podem ser alocados para fins específicos em parcerias com diversos Departamentos Acadêmicos e Instituições parceiras, a exemplo de laboratórios e equipamentos de testes.

Para o desenvolvimento de suas ações a INCUBATEC RURAL conta com uma equipe de consultores e técnicos que auxiliam na formação empresarial dos empreendedores e na formatação dos seus respectivos negócios, com auxílio para criação do plano de negócio, pesquisa de mercado, marketing, formação de preços e comercialização, além de apoiar na busca por financiamentos e investimentos.

A INCUBATEC RURAL foi escolhida para servir como ambiente de investigação para o estudo de caso. Isto se justifica por ela ser a única incubadora no Estado de Pernambuco que se destina a apoiar projetos de empresas vinculadas ao conceito de desenvolvimento rural. Isto se alinha com a área de Administração e Desenvolvimento Rural segundo os propósitos desse Programa de Pós-Graduação.

Outro critério não menos importante de ser levado em conta em uma pesquisa empírica, é a facilidade de acesso encontrada pelo pesquisador em função de pertencer aos quadros da Universidade Federal Rural de Pernambuco e de ter acesso direto aos responsáveis pelos projetos que passaram pela incubadora. Inclusive, os que não tiveram prosseguimentos, o que facilita o processo de levantamento de informações sobre as principais causas de descontinuidades daquelas iniciativas.

Fatores como limitação de recursos financeiros e de tempo também foram levados em conta, na determinação da instituição a ser pesquisada. Outro fator importante foi a proximidade com o Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR), sendo ambos localizados no mesmo Campus universitário, o que minimizou a necessidade de longos deslocamentos, a menos daqueles cujos responsáveis já não se encontram mais no ambiente da incubadora.

Sendo assim a presente pesquisa foi justificada pelo o interesse de contribuir com políticas públicas que possibilitem o fomento de ações empreendedoras, que venham a fortalecer o movimento de incubadoras de empresas na sociedade. Para alcançar esse objetivo buscou se avaliar e propor relações entre as instituições de pesquisa, universidades, programas de governo e o mercado.

A importância do estudo está associada ao fato de que o ambiente de incubadoras vem gerando e apoiando empresas nascentes, principalmente empresas de base tecnológicas as quais tem contribuído para o desenvolvimento econômico local e regional.

No caso específico da INCUBATEC RURAL, a mesma vem contribuindo para o desenvolvimento da economia local e regional, na medida em que lança no mercado empresas que se propõem a oferecer produtos e serviços com diferencial tecnológico inovador.

Neste momento tem-se dentre as experiências vividas na Incubatec, duas ilustrações de empreendimentos exitosos.

A primeira ilustração é uma empresa que desenvolve tecnologia de purificação de ostras destinadas ao consumo in natura em bares e restaurantes de Recife e região metropolitana. Esta empresa atua no segmento da gastronomia, onde seu produto tem um grande diferencial mercadológico no tocante à segurança do alimento.

A segunda se refere a uma empresa que desenvolve tecnologia para produção de biopolímeros a partir do melaço da cana-de-açúcar. Este novo produto extraído de um subproduto oriundo do processo de produção do açúcar, serve como matéria prima básica para o desenvolvimento de novos produtos destinados a aplicação na área de saúde humana. A mesma atua no segmento da saúde, visando disponibilizar produtos médicos hospitalares em substituição aos produtos importados com grande diferencial competitivo e tecnológico. Esta iniciativa empresarial tem contribuído fortemente com a pesquisa acadêmico-científica gerando várias dissertações e teses de mestrados e doutorados.

No tocante ao desenvolvimento social este trabalho mostra a contribuição e as limitações da incubadora de empresas para geração de emprego e renda, à medida que auxilia na criação, consolidação e crescimento de empresas nascentes inovadoras.

Para o meio acadêmico ele poderá contribuir com pesquisadores e técnicos com potencial para estimular e apoiar iniciativas empreendedoras de estudantes com perfil empreendedor.

No campo econômico administrativo ele contribui para mostrar os benefícios e contribuições que o instrumento de incubadora de empresas vem se consolidando como um mecanismo eficaz de desenvolvimento de negócios inovadores. Desse modo ele poderá contribuir com governos e instituições na formulação de políticas públicas que possam incentivar e apoiar a criação de novos mecanismos de apoio e incentivos para estimular a difusão da cultura empreendedora nas instituições de ensino e institutos de pesquisas.

A presente pesquisa também se justifica pelo fato de que o Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural tem seus fundamentos estabelecidos em duas linhas de pesquisas. A primeira trata de gestão, mercados e agronegócio. A segunda cuida das políticas públicas e desenvolvimento rural. Esta investigação se situa na primeira linha e tem como área de concentração os agronegócios.

Esta área está em consonância com o estudo de caso proposto, que é a realização de uma análise nos projetos de empresas nascentes que ingressaram na incubadora de base tecnológica INCUBATEC RURAL. Tendo como análise a sua prática de apoio aos novos negócios e a busca por um caráter inovador.

Além do mais a proposta de estudo também tem relação direta com os objetivos do PADR (2013), que visam desenvolver pesquisa, estudo e consultorias centradas no agronegócio e no desenvolvimento rural, contribuindo assim para o debate e o desenvolvimento científico relacionados com a gestão de empresas rurais, mercados agroindustriais e, sobretudo com as políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento rural.

No capítulo a seguir são apresentados conceitos de empreendedorismo, inovação tecnológica e incubadoras de empresas como composição do quadro referencial que servirá de suporte para a dinâmica do processo em análise.

## **2 EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Nesse capítulo trataremos do desenvolvimento do quadro conceitual que servirá de embasamento para a interpretação da dinâmica do processo de incubação. Sendo assim, na primeira seção conceitua-se o significado de empreendedorismo com a identificação dos principais pensadores na visão econômica, comportamentalista e autores contemporâneos que buscam uma convergência entre as duas visões em prol do desenvolvimento.

Em seguida, aborda-se a inovação tecnológica onde se busca identificar as interpretações de diversos organismos e pesquisadores que discorrem sobre o referido tema. A última seção traz uma abordagem sobre incubadoras de empresas e o entendimento dos principais agentes desse movimento que desenvolvem ações de fomento à cultura do empreendedorismo no Brasil.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

O tema empreendedorismo tem despertado interesse no meio acadêmico com novas possibilidades para o corpo discente das instituições de ensino superior e com a relevância da contribuição que as incubadoras de empresas têm trazido para esse campo.

Esta seção procura tratar deste campo do conhecimento trazendo a visão econômica e a visão comportamental de alguns autores.

#### **2.1.1 O Empreendedorismo na visão econômica**

Em geral quando se trata do tema empreendedorismo têm-se duas correntes de pesquisadores: a dos que seguem a corrente dos economistas os quais procuram associar o empreendedor com ação inovadora, fruto de um sistema que apoia inovação; e daqueles que compartilham da corrente dos comportamentalistas os quais buscam identificar no empreendedor os aspectos voltados para um perfil empreendedor baseado no comportamento, inovação como fruto de iniciativas individuais, com ênfase na criatividade e na intuição. Trata-se de uma construção mais individual onde a inovação surge da interação entre diferentes atores.

O termo “empreendedorismo” surgiu na França, na segunda metade do século XVIII. Relatos de Filion, (1999), dão conta de que os autores pioneiros no tocante as ações empreendedoras foram respectivamente, Cantilon (1755) e Say (1803). Em sua pesquisa Filion (1999) procura esclarecer que Cantilon não relacionava o empreendedorismo apenas com os aspectos econômicos, mas, sobretudo, com atividades empresariais como criação, desenvolvimento, gerenciamento e obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido ligados, portanto, aos aspectos organizacionais.

Filion (1999) afirma que Say foi o segundo a demonstrar interesse pelos empreendedores e que este precursor dos aspectos sobre empreendedorismo considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. Na visão de Filion (1999), para Cantilon e Say os empreendedores eram aqueles indivíduos que corriam riscos empregando seu próprio dinheiro. Pessoas que procuravam aproveitar as oportunidades na esperança de obtenção de lucros.

Cantilon (2002, p. 45) assinala que “O que encoraja e mantém este tipo de empresário é o fato de que parte dos seus consumidores prefere pagar um pouco mais para ter à mão aquilo de que necessita, ao invés de ter provisões [...]”. Disso decorre a iniciativa empreendedora de identificar oportunidades e buscar atender as necessidades dos consumidores.

Referia-se o autor àqueles indivíduos (empresários) que adquiriam mercadorias, em geral produtos agrícolas, objetivando revendê-las após realizar algum beneficiamento, seja por incrementos de melhorias ou até mesmo por armazená-las, na esperança de obtenção de lucros, cabendo a eles arcarem com os riscos inerentes do negócio.

Na percepção de Cantilon (2002) os empreendedores de sua época eram pequenos lojistas e todo o tipo de varejistas que compravam os produtos por um preço certo e os revendiam nas suas lojinhas ou até mesmo nas praças públicas por um preço incerto. Seus ganhos ou perdas estavam relacionados com os preços praticados no mercado em função das ofertas dos produtos e das suas respectivas demandas.

Por sua vez, Say afirmava que os homens procuram usufruir de alguns bens que a natureza concede, de maneira fraternal como o ar, a água e a luz do sol, porém não são esses bens que as sociedades reconhecem como riquezas. As sociedades denominam como riquezas aqueles bens que possuem valor próprio e que por sua vez se tornaram propriedades exclusivas de seus possuidores, como a terra, os metais, as moedas, cereais, tecidos e todos os tipos de mercadorias. Para ele, a riqueza existe na proporção desse valor: é grande se é considerável a soma dos valores de que se compõe e pequena se assim o for os seus valores

(SAY, 1983). O pensamento de Say sobre os bens compartilhados sofreram influência das inovações tecnológicas, como no caso da água que no sistema de abastecimento das cidades tornou-se um bem exclusivo, quando a sua captação é restrita. O autor contribui para reflexões na exploração de bens e serviços ambientais.

Filion (1999) argumenta que Say foi o primeiro autor a teorizar sobre empreendedorismo, seguido por Cantilon. Porém foi Schumpeter quem procurou associar os empreendedores à inovação e os enxergavam como os agentes da mudança. Schumpeter era um empreendedor. Foi ele o primeiro a procurar definir a fronteira do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo. Contudo, outros economistas já tinham interesse em empreendedorismo antes e depois de Schumpeter, porém estes estavam interessados primordialmente na compreensão do papel do empreendedor como mobilizadores do sistema econômico. Percebiam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios e aqueles que correm riscos, devido à condição de incerteza na qual exerciam suas atividades.

Para Filion:

Se a visão do empreendedorismo nas principais correntes de pensamento econômico tivesse de ser resumida, provavelmente se aceitaria o ponto de vista de Baumol (1993) que propôs duas categorias de empreendedores: os empreendedores organizadores de negócios e os empreendedores inovadores [...] (FILION, 1999, p. 8).

Para o primeiro grupo poderemos enquadrar aqueles empreendedores descritos por Say. Por conseguinte, para aqueles que pertencem ao segundo grupo, os enquadraremos naqueles empreendedores descritos por Schumpeter. Os empreendedores organizadores de negócios podem ser aqueles indivíduos que criam, adquirem e conduzem seus empreendimentos dentro de uma perspectiva tradicional, com pouca ou nenhuma aspiração para o crescimento, às vezes, apenas para fazer frente as suas necessidades.

Por outro lado, os empreendedores schumpeterianos são aqueles indivíduos que tem seus negócios calcados na identificação de oportunidades em que buscam explorar ao máximo sua capacidade criativa na atividade produtiva, procurando assumir riscos e incertezas de maneira racional e calculadamente. Geralmente tem seu plano baseado numa demanda econômica real configurada pela inovação do produto ou processo e o surgimento do negócio é decorrente da identificação de uma oportunidade.

Dolabela (1999) define o empreendedor como um “agente de mudanças” que sonha e é capaz de implementar ações que transforma o sonho em algo realizável. Por sua vez, Schumpeter (1939) apud Paula & Bignetti (2003), procurou associar a figura do

empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e a identificação de oportunidades para transformá-las em negócios, onde este é responsável pelo processo de mudanças e causador da transformação na estrutura econômica de uma sociedade, processo denominado de “destruição criativa”.

Schumpeter (1939) apud Paula e Bignetti (2003) foi um dos primeiros a teorizar sobre empreendedorismo o qual procurou em seus estudos vincular a ação empreendedora com a inovação e a competitividade, chamando a atenção para uma relação intrínseca existente entre o processo inovador e o progresso da economia.

Filion (1999) enfatiza que os empreendedores são sempre citados pelos economistas, mas aparecem pouco em seus modelos clássicos de desenvolvimento econômico. Para o autor, na verdade esse foi o motivo que levou o universo do empreendedorismo a voltar-se para os pesquisadores da corrente comportamentalista, com a intenção de buscar um conhecimento mais aprofundado a cerca do comportamento do empreendedor.

## 2.2 A Corrente comportamentalista sobre o empreendedorismo

O principal autor que realizou pesquisas sobre o comportamento empreendedor de indivíduos foi David McClelland (1917 – 1998). Psicólogo americano da cidade de Vermon, estado de Nova York, nasceu em 1917 e faleceu no ano de 1998. Seus estudos dão conta de diversas áreas de negócios relacionados com o comportamento organizacional.

Para Leite (2002, p. 82) a fonte de inspiração de McClelland tem suas bases nos estudos de Weber “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” cuja publicação ocorreu em 1904. Nesse estudo, Weber propunha a tese de que a ‘Reforma Protestante’ produziria uma verdadeira revolução em trabalhadores e empreendedores, pois levaria a introjeção de um espírito mais vigoroso entre eles.

Leite (2002) afirma que as principais características do “espírito empreendedor” são:

Aceitação moderada de risco como função da capacidade de decisão; atividade instrumental vigorosa e/ou original; responsabilidade individual; conhecimento dos resultados das decisões; dinheiro como medida dos resultados; previsão de possibilidades futuras; aptidões de organizações; interesse em ocupações empreendedoras como função de seu prestígio e risco (LEITE, 2002 p. 79).

Leite (2002) afirma ainda que McClelland fez uma ambiciosa tentativa de descobrir o motivo que levava certas culturas funcionarem melhor do que outras. A resposta para as indagações de McClelland envolveu um valor que ele chamou de ‘Necessidade de

Realização' e essa necessidade variava de uma cultura para outra, pois disso dependia de como eram disseminados os valores culturais entre os seus membros.

McClelland (1961) *apud* Filion (1999) realizou trabalho que o levou a identificar elementos que na sua visão exerciam influências nas necessidades de realização, de poder e afiliação dos indivíduos e procurou associar essas necessidades aos empreendedores. O elemento principal identificado nos estudos de McClelland, segundo Filion (1999) foi a presença de heróis na literatura, pois as gerações vindouras poderiam tomar esses heróis como modelos e desse modo tenderiam a imitá-los em seu comportamento, pois, para McClelland, o povo treinado sob a influência desses heróis desenvolveria grande necessidade de realização a qual era associada aos empreendedores. Sendo assim, McClelland (1961) procurou definir o comportamento empreendedor de uma forma diferente daquelas normalmente encontradas em outros autores. Para McClelland, um empreendedor é o indivíduo que exerce algum controle sobre os meios de produção e distribuição, procurando produzir além do seu consumo com o objetivo de venda ou troca para obtenção de renda (FILION, 1999).

Leite (2002) enfatiza que a necessidade de realização apontada por McClelland faz com que o indivíduo possa dirigir sua atenção para executar suas ações da melhor forma possível e desse modo alcançar seus objetivos mais eficazmente, contudo, coloca a importância da convivência em equipe como fundamental, pois dificilmente um empreendedor consegue ser bem sucedido no mundo dos negócios se não estiver relacionados com outras pessoas, para ele, uma boa equipe pode contribuir consideravelmente para a consolidação de um empreendimento.

### 2.2.1 Visão econômica e comportamental focada no desenvolvimento

Bernardi (2003) salienta que as características da personalidade empreendedora quando aliada a uma correta modelagem do negócio e baseada em um planejamento bem elaborado, aumentam as chances de consolidação de um empreendimento. No entanto, é fácil encontrar situações não exitosas mesmo em pessoas que atendam todos os requisitos e habilidades favoráveis. Para o autor, somente traços de personalidade, boas ideias e modelo de negócio são insuficientes para assegurar a consolidação e a sustentabilidade de um empreendimento. Necessário será sedimentar os conteúdos e levar em conta as dinâmicas do ambiente.

O genuíno espírito empreendedor, segundo constatação de Bernardi (2003), consiste realística e honestamente em ser ou estar empreendedor, em ter conhecimento e consciência das características individuais, identificar e melhorar pontos fracos, ter preocupação com custos e benefícios possíveis, além de buscar aprimoramento constante tanto no aspecto pessoal quanto no desenvolvimento do negócio.

Estudos realizados pelo IEL (2000) mostram que a criatividade esta associada ao empreendedor, porém, muitas vezes a necessidade ou mesmo uma cultura empreendedora quando inserida em um determinado contexto e circunstâncias sociais podem levar o empreendedor potencial a desenvolver a sua criatividade.

Nesse caso, a criatividade já existia, fato presente em muitos de nós, contudo, foram as circunstâncias que geraram o seu estímulo. Para o jovem, candidato a empreendedor, isso é muito proveitoso, uma vez que dispõe de maior tempo para tornar o processo de aprendizagem mais eficaz e desenvolver ainda mais o seu potencial.

Para desenvolver suas habilidades e alcançar a sustentabilidade do negócio, o jovem empreendedor tem mais flexibilidade para aprender e dominar as competências necessárias adquiridas em cada estágio da evolução do seu processo de formação empreendedora.

Dornelas (2003) ao se referir a criatividade como a característica mais presente para a maioria dos empreendedores, também afirma que alguém que se considera pouco criativo, pode desenvolver ação empreendedora. Para ele, empreendedores são curiosos, e atentos às situações que ocorrem ao seu entorno e, por conseguinte, identificam oportunidades e descobrem novas ideias.

Em alguns casos as oportunidades são identificadas a partir de ideias de outros. O autor afirma que “melhor que ser a pessoa de ideias apenas, é ser a pessoa que traz resultados através das ideias próprias ou das ideias de outros”. A criatividade não é regida por regras, portanto, cada indivíduo pode ser criativo, um mais, outro menos.

A criatividade está relacionada com vários fatores, para Dornelas (2003) ela vai além do indivíduo, depende essencialmente do ambiente no qual o mesmo está inserido e isso tem influência direta no seu comportamento.

Dornelas (2010) esclarece que até meado da década de 80 no século XX, era difícil um indivíduo recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio, uma vez que os empregos ofertados pelas grandes corporações aliados a estabilidade, realidade ainda presente nos empregos públicos, apresentavam-se bastante convidativos, com sinalizações de ótimos salários, possibilidade de crescimento na carreira profissional e status social.

Para Dornelas (2010) com a mudança desse cenário, a partir da implementação de novas tecnologias e novos processos produtivos, profissionais experientes no mercado, jovens em busca de uma oportunidade, nem tão pouco as escolas de formação profissional estavam prontos para lidar com esse novo contexto. Mudança de visão relacionada com certos valores sociais pode levar algum tempo para gerar resultados. Com essa nova concepção, o Brasil começa finalmente a tratar o empreendedorismo com a devida e merecida importância, seguindo o exemplo de outros países que já haviam despertado para esse fenômeno de transformação social.

Para o autor, o papel do empreendedor na sociedade sempre foi fundamental, no entanto, só passou a ter lugar de destaque no cenário mundial a partir da última década do século XX em função principalmente do avanço tecnológico. A sofisticação da tecnologia passou a requerer um número sempre crescente de novos empreendedores para incrementar a economia com os meios de produção e serviços, de modo que atualmente existe a necessidade de se formalizar conhecimentos que no passado eram obtidos de formas empíricas. A ênfase no ‘fenômeno’ do empreendedorismo é derivada como consequência das rápidas mudanças tecnológicas e da competição na economia entre novos empresários que passam a adotar novos paradigmas de posicionamentos no mercado.

Dornelas (2010) afirma ainda que o momento atual pode ser chamado de a “era” do empreendedorismo, pois são os empreendedores os desbravadores que eliminam barreiras comerciais e culturais, encurta distancias, tornando o mundo globalizado por meio da renovação de conceitos econômicos, criação de novas relações de trabalho e emprego com quebras de paradigmas e geração de riquezas.

Para o autor, o contexto atual é bastante favorável para o surgimento de novos empreendedores, tornando-se imperativa a necessidade de oferecer capacitação para os candidatos através da criação de cursos e disciplinas específicos que atendam aos interesses desses candidatos a empreendedores e sirvam como alternativas para os jovens profissionais que estão buscando formação técnica e universitária e até mesmo no ensino fundamental (DORNELAS, 2010).

Existe forte convicção em todo o mundo, segundo o autor, de que o poder econômico está fortemente ligado aos futuros empresários assim como da competitividade de seus empreendimentos.

Desse modo, diante das circunstâncias e da fundamental importância do papel do empreendedor para a sociedade, Dornelas (2010) enumera algumas características

identificadas nos empreendedores que buscam desenvolver empreendimentos de sucessos, a saber:

**Quadro 2 - Características do perfil do empreendedor de sucesso**

<b>Características individuais</b>	<b>Definição</b>
Visionários	Habilidades de implementar sonhos, planejar o futuro do negócio e de sua vida.
Tomam decisões assertivas	Segurança em tomar decisões em momentos de adversidade, com rápidos implementos de ações. Esse é o fator chave de sucesso.
São indivíduos diferenciados	Capacidade de transformar uma ideia abstrata em algo concreto que funciona, com agregação de valor aos produtos que colocam no mercado.
Aproveitam as oportunidades	Estão atentos a informações, são curiosos para identificar e aproveitar oportunidades.
São determinados e dinâmicos	Atropelam as adversidades, ultrapassam obstáculos, cultivam certo inconformismo em relação à rotina.
Dedicação	Dedicam-se 24 horas por dia, sete dias por semana, estando sempre motivados a continuar, mesmo diante das dificuldades.
Otimismo e paixão pelo que faz	O apreço pelo que faz passa a ser o principal combustível de sua jornada. O otimismo faz com que sempre enxergue o sucesso ao invés de pensar no fracasso.
Independência, dono do próprio destino	Querer estar à frente das mudanças, ser independente, dono do próprio destino, abrir caminhos, ser o próprio patrão, gerar empregos.
Amealhar riquezas	O dinheiro é visto como consequência do sucesso do negócio. A riqueza não é o foco principal.
Líderes formadores de equipes	Tem um senso de liderança incomum. São respeitados pelos colaboradores, pois sabem valorizá-los, estimula-los e recompensá-los, formando o time em torno de si. A obtenção de êxito e sucesso depende de uma equipe de profissionais competentes.
Redes de relacionamentos	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa. Obtém e alocam os recursos de forma racional, procurando sempre o melhor desempenho para o negócio.
São planejadores	Planejam cada passo de seu negócio com definição de estratégias, sempre tendo como base a forte visão de negócio.
Possuidor de conhecimento	São ávidos pelo saber e buscam o aprendizado continuamente, pois acreditam que quanto maior o domínio sobre o negócio, maior será a chance de êxito.
Riscos calculados	Avaliam e gerenciam os riscos identificando as chances de sucesso. Enfrentam desafios como elementos motivados de sua jornada.
Cria valor para a sociedade	Utiliza seu capital intelectual para geração de empregos e dinamizar a economia por meio de inovações, tendo a criatividade como instrumento de busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2010).

Nota: Adaptado pelo autor.

Drucker (2010, p. 45) afirma que os empreendedores bem sucedidos, sejam eles levados pela motivação pessoal, dinheiro, poder, curiosidade ou mesmo desejo de fama ou reconhecimento, estão sempre tentando criar valor e a fazer uma contribuição para a sociedade. Querem sempre mais, não se contentando em melhorar ou modificar o que já existe. Procuram criar novas satisfações e diferentes valores, fazendo a conversão de um “material” em um “recurso” ou simplesmente combinar recursos já existentes em novas configurações produtivas. Tem a mudança como o dínamo que proporciona a identificação de oportunidades para criação de algo novo e diferente.

Leite (2012) aponta como a principal diferença entre o empreendedor e o empresário o fato de primeiro ser o pioneiro ou criador de empresa. Cabe a ele, empreendedor, o mérito de iniciar um empreendimento. O seu principal objetivo é o de explorar novas oportunidades de negócios.

Para o autor, o empreendedor e o empresário são dois agentes econômicos que se completam. O papel do empreendedor é ter determinação na busca de oportunidades de negócios, ao passo que o empresário cuida de dar continuidade à sua trajetória. O empreendedor é aquele indivíduo de atitude, fareja oportunidade, especialmente àquelas que os mantém motivados.

Sobre o empreendedor, afirma Leite (2012, p. 148):

[...] faz e gosta de fazer tudo sozinho. O seu sentimento de posse é muito acentuado. A empresa é ele mesmo. É um indivíduo com muitas ideias, adora o risco e, normalmente, é possuidor de elevada capacidade de iniciativa para se lançar em novos negócios, assumir riscos[...].

O empresário também é criador de empresas, continua a afirmar Leite, pode ser pioneiro, característica de empreendedor, porém há empresários que não criaram empresas, seus méritos residem em administrá-las com competência o que herdaram de seus antepassados ou mesmo frutos de aquisições no mercado. O empresário é aquele indivíduo que consegue superar o hábito de empreendedor, de meio criador e tocador de novos negócios, passando a se envolver com tarefas de grande magnitude, com foco no ambiente externo que é, segundo o autor, o verdadeiro local de atuação do empresário. Um empresário é um empreendedor que toma para si diferentes desafios e conduz a empresa com novas perspectivas. O autor finaliza com a afirmação de que “todo empresário é, necessariamente, um empreendedor, mas nem todo empreendedor é, necessariamente, um empresário”.

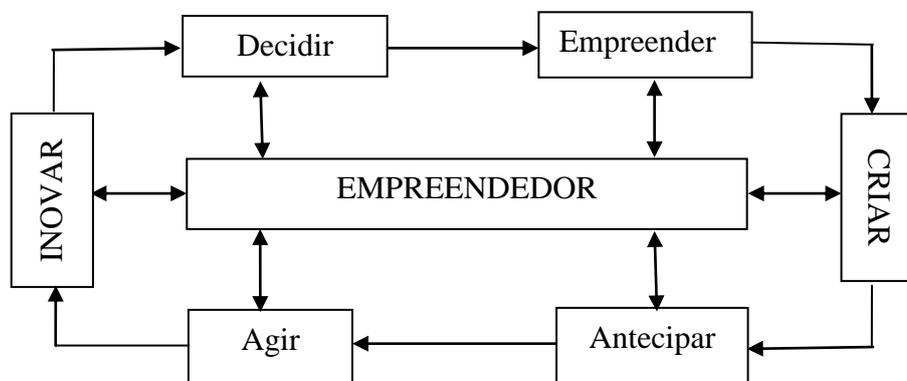
O empreendedor desempenha importante papel para o desenvolvimento econômico à medida que cria por meio de suas ações, novos produtos e processos possibilitando o

surgimento de empresas nascentes ou contribuindo para o melhoramento de empresas já existentes com a implementação de novos métodos produtivos.

Leite (2012) compara um empreendedor a um artista, um criador de novas coisas, produtos, serviços e empregos. Alguém que cria não apenas por querer, mas, sobretudo, porque sente grande necessidade de realização.

Segundo o autor é possível construir um conceito de espírito empreendedor dentro de uma visão integrada que evidencie a percepção da atitude e comportamento empreendedor, envolvendo os pensamentos dos teóricos Schumpeter, McClelland e Drucker:

**Figura 1- Visão integrada do comportamento empreendedor**



Fonte: Leite (2012, p. 16).

Nota: Adaptado pelo autor.

Nesse contexto, Schumpeter enfatiza a atitude empreendedora numa visão desenvolvimentista, onde a ação do empreendedor mobiliza a sociedade para um processo criador e a inovação é tomada como uma “destruição criativa”.

McClelland, por sua vez, atrela a inovação dentro de um aspecto comportamental e psicológico, onde o empreendedor é motivado pelo processo de necessidade de realização e, Drucker que toma o empreendedor como alguém que por sua conta e risco assume a condução de um negócio próprio como um incessante processo de aprendizagem onde as mudanças estão fundamentadas na gestão dos recursos estratégicos do capital, informação, conhecimento, criatividade e inovação.

Na visão de Leite (2012) o presente cenário favorece e impulsionam o empreendedorismo, pelo fato de que a busca pelo o emprego está cada vez mais difícil, em função da forte concorrência e do aumento do grau de exigência dos contratantes, com maior reflexo para aqueles que buscam o emprego pela primeira vez. A saída, segundo este autor,

reside em usar a imaginação e a criatividade e apostar em novas ideias que possam gerar valor para sociedade. O empreendedor deve ser determinado e persistente, além de inovador.

Para Filion (1991), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Esta definição se alinha com o pensamento de Dolabela (1999) que procura demonstrar o empreendedor como aquele indivíduo que sonha e é capaz de transformar este sonho em oportunidade de mercado.

Leite (2012, p. 7) define o empreendedor como:

O indivíduo que tem “capacidade de iniciativa”, imaginação fértil para conceber ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em oportunidades de negócio, motivação para pensar conceitualmente e capacidade para perceber a mudança como oportunidade.

As correntes de pensamento avaliam a ação empreendedora por duas vias. Uma concebe uma maior influencia da dimensão econômica e outra pelas relações sociais. Existe uma concordância nos dois segmentos de que o conjunto de chegada é a esfera econômica, porém o ponto de partida é bem mais fundamentado nas oportunidades geradas pela história de vida dos atores. De certo que o papel do Estado com o suporte da educação à formação profissional é bastante decisivo. Mas na ausência de políticas de estímulo ao empreendedor temos o desenvolvimento profissional pela vivência nos mais diferentes setores.

Assim quanto maior o contato com as relações que envolvem o mercado e os setores de geração de produtos e serviços, maiores são as oportunidades do indivíduo desenvolver sua habilidade empreendedora. Esta visão se afasta da ideia de que o empreendedorismo é uma condição inata, do ser, que vem ao nascer. A linha que visualizamos é que o interesse do indivíduo e as condições, possibilidades de satisfazer a realização de suas ideias define o seu resultado como empreendedor.

Para fins deste trabalho considera-se que o empreendedor é todo e qualquer indivíduo que contribui por meio de suas ações para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, indo do professor pesquisador que incentiva e encoraja os seus discípulos para a ação empreendedora até ao agente comunitário que fomenta a iniciativa de empreendimentos coletivos.

O empreendedor é aquele indivíduo que tem compromisso com a ação empreendedora, seja no campo de formação por meio de ensinamentos e mobilização de pessoas para a criação de negócios ou pela própria iniciativa de criar algo que possa contribuir para o desenvolvimento econômico e social de uma nação.

Tanto o indivíduo pode ser um empreendedor quando direciona sua prática para o fomento da cultura empreendedora quanto uma instituição pode ser assim considerada quando os seus esforços são canalizados para mobilizar a prática do empreendedorismo.

Desse modo poderemos assegurar que uma universidade é de fato empreendedora quando a mesma está preocupada com a formação acadêmica que vai além do convencional, tratando o empreendedorismo e a inovação tecnológica como elementos adicionais na formação dos discentes.

Para Leite (2012) a universidade empreendedora preocupa-se em dar resposta para as demandas da sociedade, as quais se apresentam de forma dinâmica e em constante estado de transformação.

O empreendedorismo é traduzido pelos resultados de vivências e práticas estabelecidas pelos indivíduos que encontram motivação pela busca de interesses econômicos, mas também se faz presente nos indivíduos que são motivados por questões relacionados com o comportamento e valores sociais. No entanto, o que se almeja é o desenvolvimento econômico e social de uma nação por meio da inovação tecnológica, conforme preconizado por Schumpeter.

### 2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O termo inovação está associado a invento ou invenção, porém o sentido desta palavra quando relacionada com o mercado se refere a algo que foi aceito pelo consumidor após passar pelos testes de laboratórios, ensaios ou aprovação de grupos de usuários.

Para a FINEP (2010) inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que tenha como resultado novos produtos, processo ou serviços tomando-se por base a lei 10.973/2004.

A inovação é vista como sendo a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, o qual pode ser um processo ou novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional voltado para as práticas de negócios, seja na organização do local de trabalho ou até mesmo nas relações externas. Esta definição procura abranger um amplo conjunto de inovações possíveis (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55).

Oliveira (2011, p. 149) procura definir inovação como a capacidade de percepção, idealização, estruturação e de operacionalização de situações novas. Essa capacidade quando aliada ao estilo empreendedor determina a capacidade de assumir riscos decorrentes das decisões tomadas.

Uma inovação pode ser categorizada em função da implementação de um ou mais tipos de inovação, a saber, inovações de produto e de processo.

A inovação de produto é caracterizada pela introdução de um novo bem ou serviço no mercado. Uma mudança substancial de um bem ou serviço que já existe também é considerada inovação de produto.

O reconhecimento de um bem ou serviço como sendo inovador, dá-se pelo acolhimento, aceitação e utilização pelo mercado. Portanto, a definição se um produto é ou não inovador é dado pelo volume de compras pelo mercado. O fato de a empresa lançar um produto novo e até mesmo ter obtido a concessão de patente do mesmo, não significa que inovou.

A inovação de processos se dá pela introdução de um novo método ou de melhorias significativas de produção ou de distribuição. Os processos inovadores ou com significativas melhorias podem tornar viáveis a fabricação e distribuição de novos produtos, redução de custos, além da logística e melhoria na qualidade de fabricação de produtos existentes.

A inovação em marketing dá-se pela implementação de um novo método na empresa. O novo plano mercadológico deve realizar alterações significativas na forma do produto, passando por mudanças de embalagens (identidade visual, entre outras) e, sobretudo, a forma de comercialização. As mudanças tem a finalidade de acessar novos mercados, melhorar o atendimento juntos aos consumidores além de aumentar as vendas de novos produtos ou produtos que já façam parte do portfólio da empresa.

A inovação organizacional dá-se pela implementação de novos métodos organizacionais, os quais tem por finalidade a redução de custos administrativos e de suprimentos. Pode ser de caráter administrativo, gestão de pessoas e gestão da organização. Utiliza-se na implantação de novas rotinas e novos procedimentos, novos sistemas de produção, centralização e descentralização de atividades e integração de diferentes negócios.

A Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a qual estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vista a alcançar à capacitação, autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, traz como definição do que é inovação como sendo a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que possam ser convertidos em novos produtos, processos e serviços.

A referida Lei prevê o estímulo a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação e propõe a junção de esforços entre a União, Estados, Municípios e as agências de fomento no intuito de estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas

que possam favorecer o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT), e organizações de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento, objetivando a geração de produtos e processos inovadores.

O requisito mínimo que exige para se definir uma inovação de produto, processo, método de marketing ou organizacional é que estes possam tratar de algo novo ou significativamente melhorado para a empresa.

As atividades de inovação são caracterizadas pelas etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que possam conduzir à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras outras não, porém são necessárias para o surgimento de inovações. Estas atividades também levam em conta ações de P&D mesmo que estas não estejam diretamente relacionadas ao desenvolvimento de uma inovação específica.

Para Rogers (1995) o processo de inovação se constitui a partir da geração de uma ideia voltada para a formulação de processo, produto ou serviço que pode ser percebido por um indivíduo ou instituição de modo específico e não necessariamente para todos. Para a consolidação da inovação se faz necessário o acolhimento da ideia inovadora por meio de adoção e difusão. Desse modo, a adoção é caracterizada pela internalização plena da inovação pelo indivíduo ou organismo. Por sua vez a difusão se caracteriza pela aceitação gradativa do processo de inovação pela sociedade.

Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido realizada. Um produto novo ou com melhorias é considerado implementado quando o mesmo é introduzido no mercado. Quanto aos processos novos, métodos de marketing e organizacionais, são considerados concretizados quando são utilizados de forma efetiva nas operações das empresas.

Para Drucker (2008, p. 93) “a oportunidade é a fonte de inovação” e “[...] a necessidade é a mãe da invenção.”. O autor afirma que a necessidade pode ser vista como fonte inovadora e a identifica como “necessidade de processo”. Para o mesmo, algumas inovações baseadas na necessidade de processo podem ser desencadeadas com o trabalho a ser feito. Concentra-se na tarefa e não na situação. Busca aperfeiçoar o que já existe, substitui algo que esteja fraco, redesenha um processo antigo fazendo uso de conhecimento existente.

Nas inovações realizadas com base na necessidade do processo, todos na organização têm conhecimento da existência da necessidade, porém, não se faz nada sobre isso. No entanto, assim que a inovação surge, passa a ser imediatamente aceita e logo se torna “padrão”.

Leite (2012) identifica uma constante preocupação de Drucker com a inovação e suas implicações na sociedade. Para o autor a nossa visão de mundo mudou, adquirimos uma nova consciência e múltiplas capacidades. O mercado está permeado por oportunidades, riscos e desafios. Diante disso, constata-se uma verdadeira explosão da pesquisa científica. O desenvolvimento passa a ser decorrente de uma maior aproximação entre a empresa comercial e a organização de pesquisa.

Segundo Leite (2012, p. 84), a inovação traz consigo três riscos. O primeiro é o risco de ser surpreendido por ela. O segundo é o risco de fracasso e o terceiro risco do seu êxito, sendo este, o maior. A esse respeito, Drucker assinala que o sucesso inesperado é uma oportunidade, porém ele faz exigências e tem que ser levado a sério; precisam de pessoas preparadas, seriedade e empenho da administração com equivalência e tamanho ao da oportunidade.

Segundo o autor, o “sucesso inesperado” quando não conduzido de modo adequado pode causar problemas maiores do que o “fracasso inesperado”, especialmente, porque diferentemente do sucesso inesperado, quando algo errado está acontecendo, todos sabem o que precisa ser feito para realizar a correção. Porém, o sucesso inesperado, pode ser negligenciado.

O processo de inovação é fundamental para a permanência de empresas no mercado, sejam elas nascentes ou consolidadas. No entanto, para as empresas nascentes de base tecnológica, a inovação torna-se determinante, uma vez que, com a chegada do novo produto, serviço ou processo ao mercado, surgem novos competidores, forçando estas empresas a obrigatoriamente inovar sempre, sob pena de sofrer um declínio de sua atuação ou até mesmo ser levada a extinção.

Além disso, existe o agravante da falta de habilidade do empreendedor no tocante as questões gerenciais e mercadológicas aliadas a outros fatores como o acesso a financiamentos, excessiva carga tributária e apoio de investidores.

Para Tidd et al. (2008) os desafios da gestão da inovação em pequenas empresas tem pouca variação em relação as grandes empresas. Em sua visão o processo de inovação envolve para ambas um certo grau de complexidade e mudança, tanto na tecnologia, quanto na organização ou em seu cenário econômico.

A inovação vivenciada pelas empresas nascentes deve refletir uma realidade diferenciada do passado em que era usada como medida de desempenho de uma empresa o seu grau de faturamento ou nível de empregados. O autor afirma que no presente, uma empresa inovadora deve atrair bons investimentos por meio de pessoas ou organizações que

apostam no seu potencial de crescimento. Para tanto, a mesma deve está inserida em um contexto onde informações e redes de relacionamentos configurem como insumos importantes na construção do processo de desenvolvimento de negócios (TIDD, BESSANT e PAVIT, 2008).

A criação e consolidação de empresas que fornecem produtos e serviços com avançada tecnologia, de maneira inovadora e competitiva é considerada fato raro, sobretudo, nas condições adversas que atualmente rege o mercado global. Uma incubadora de empresas de base tecnológica é um “laboratório schumpeteriano” onde pode vir a serem utilizadas as mais avançadas técnicas de gestão e de produção com fundamentos no aporte do conhecimento científico e tecnológico alinhados à necessidade do empreendimento nascente (LEITE, 2012).

Leite (2012) faz a constatação de que as empresas nascentes precisam romper barreiras e até mesmo sacrificar o ciclo de vida do produto, procurando evitar o seu declínio e buscar uma vantagem competitiva sustentável que garanta sua permanência no mercado, essa é a ‘visão schumpeteriana’ que coloca a inovação como uma “destruição criativa” necessária para o desenvolvimento econômico.

A inovação gera um recurso do ponto de vista econômico e social. O elemento humano constrói ou descobre algo já existente na natureza, busca-lhe aplicabilidade e lhe atribui valor econômico, “[...] cada planta é uma erva qualquer e cada mineral apenas uma outra rocha”. Por meio da intervenção humana surgem as descobertas com suas especificidades de usos e aplicações, resultando em inovações técnicas ou sociais com consideráveis contribuições para a sociedade moderna (DRUKER, 2010, p. 39).

### 2.3.1 As estratégias para sustentabilidade dos negócios

São vários os estudos realizados sobre estratégias. Na literatura as estratégias são abordadas sob dois aspectos distintos. Na primeira abordagem, os autores buscam considerar a estratégia como ‘conteúdo’ e o enfoque está baseado no que nela contém. Numa segunda abordagem, a estratégia é vista como ‘processo’ e a análise está baseada na condução.

Para Porter (2004) que analisa as estratégias como conteúdo, o mesmo aponta a posição estratégica de uma empresa para superar as demais empresas de uma indústria como estratégias genéricas, podendo as mesmas ser por liderança de custo total, diferenciação e de enfoque.

A liderança de custo total é a primeira estratégia. Ela se tornou bastante comum na década de 70 do século passado, devido à popularização do conceito de curva de experiência. Busca alcançar a liderança no custo total, utilizando-se de um conjunto de políticas funcionais. A empresa tem suas ações voltadas para alcançar o mais baixo custo na sua indústria. Procura ter um escopo amplo e busca atender a vários segmentos. Ao alcançar e sustentar sua posição torna-se um competidor acima da média.

A estratégia de diferenciação visa diferenciar o produto ou o serviço ofertado pela empresa, procurando criar algo que o considere único em toda a indústria. Os métodos para a diferenciação podem assumir muitas formas: projetos e imagem da marca, tecnologia, serviço sob encomenda, rede de fornecedores e outros. A diferenciação quando alcançada pela indústria pode ser viável e pode trazer retornos acima da média.

A estratégia de enfoque enfoca um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Também como na diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Todavia, a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo a que se determina, diferenciando-se das estratégias por custo e diferenciação que tem o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria.

Dentro desta visão, a empresa para ser competitiva e assegurar sua sustentabilidade precisa enquadrar-se dentro de um setor competitivo e também posicionar-se de forma competitiva nesse setor.

Porter (2004) identifica ainda cinco forças predominantes no ambiente de uma organização: poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre as empresas existentes, ameaças de novos entrantes e ameaças de produtos ou serviços substitutos. O estabelecimento da estratégia é decorrente do posicionamento da organização dentro da indústria.

Para os autores que estabelecem a estratégia como um 'processo' as decisões estão concentradas na descrição da forma em que os tomadores de decisão estabelecem suas ações.

Prahalad e Hamel (1995) referem-se à estratégia como um processo que é caracterizado pela aprendizagem. Para esses autores a estratégia pode ser produzida por toda a organização, assim como poderá ser permeada por ela em toda sua extensão. A estratégia assim definida é entendida como um processo de aprendizagem, podendo a organização tirar proveito desse processo tanto do sucesso quanto com relação a fracasso.

Porter (2004) aponta a inovação tecnológica como fonte principal de mudança estrutural no posicionamento estratégico de uma empresa, podendo esta inovação ocorrer tanto no produto quanto no processo e nas ações de marketing.

Para Porter a inovação no produto é um tipo importante, pois possibilita ampliar mercado, e, por conseguinte promover o crescimento da indústria além de aumentar a diferenciação do produto. As inovações assinaladas por Porter podem exigir novos métodos de fabricação, distribuição e marketing as quais tem a capacidade de alterar as economias de escala ou outras barreiras de mobilidade.

A inovação no Marketing tal como ocorre com as inovações no produto, podem influenciar a estrutura da indústria de forma direta por do aumento da demanda. Como exemplo de inovações em marketing, o autor assinala as rupturas no uso de meios de publicidade ou novos canais de marketing, os quais possibilitam que novos clientes sejam alcançados assim como poderá reduzir a sensibilidade ao preço.

A inovação no processo, a exemplo das outras duas, também pode mudar a estrutura da indústria e reside nos métodos ou nos processos de fabricação. Estas inovações podem tornar o processo mais ou menos intenso de capital, com possibilidades de aumentar ou diminuir as economias de escala, além de alterar a proporção de custos fixos, integração vertical e afetar o processo de acúmulo de experiência.

Porter (2004, p. 185) é enfático ao afirmar que “as inovações que aumentam as economias de escala ou estendem a curva de experiência para além dos limites dos mercados nacionais podem levar à globalização da indústria”. Disso decorre a importância de se adotar estratégias que permitam as empresas manterem-se competitivas em seus mercados.

O mercado e suas relações sofrem influências das políticas de educação nos diferentes níveis. A seguir vai se apresentar como as Instituições de Ensino Superior afetam o empreendedorismo com foco no processo de inovação.

### **2.3.2 As IES como ambientes favoráveis à inovação**

As Instituições de Ensino Superior se constituem em potenciais espaços para a implantação, desenvolvimento e estruturação de ações que favoreçam o surgimento de produtos e serviços inovadores, pois são nestes órgãos onde se encontra uma boa parte de pesquisadores desenvolvendo atividades voltadas para pesquisas básicas aplicadas.

Lopes (2010, p. 42) afirma que para se instituir uma educação empreendedora faz-se necessário a integração da escola e das IES com a comunidade no intuito de aproximar os empreendedores com outros profissionais nas etapas de implementação, concepção de oportunidades e experiências. Para tanto, é importante sensibilizar e conquistar a adesão dos

decisores das políticas públicas, mostrando-lhes os benefícios de uma educação empreendedora.

Com o advento da Lei do bem, as empresas podem se beneficiar dos incentivos durante todo o exercício fiscal, bastando para tanto, justificar por meio de relatórios que as reduções contábeis foram redirecionadas para efetivar ações de pesquisa e desenvolvimento. Em seus projetos apresentados as empresas devem demonstrar um teor de inovação e os possíveis benefícios para o setor com potenciais perspectivas de geração de empregos, capacitação e criação de patentes.

A lei da inovação estabelece regulação de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Esta lei é considerada como um avanço da esfera governamental, pois visa estimular e sistematizar parcerias entre empresas do setor privado com instituições de pesquisa técnico-científicas e, sobretudo, cria regulação que possibilita que as empresas recebam recursos sob a forma de subvenção econômica, ou seja, recursos não reembolsáveis advindos dos cofres públicos, com fins específicos.

A Lei nº 11.196/05, criada em 21 de novembro de 2005, é conhecida com “Lei do bem”, devido à concessão de incentivos fiscais para as pessoas jurídicas que planejam e realizam pesquisas e desenvolvimento de inovação tecnológica. É direcionada para o setor privado, pois analogamente a Lei da inovação, procura estimular e incentivar o envolvimento de empresas desse setor via benefício fiscal por meio de concessão de incentivos.

As colocações anteriores ressaltam o suporte teórico metodológico que vai orientar a operacionalização dos projetos de criação de empresas nascentes. No segmento adiante vai se apresentar as incubadoras. Onde o foco será o ambiente onde o suporte técnico será vivenciado e analisado.

## 2.4 INCUBADORAS DE EMPRESAS

O relevante papel que uma incubadora de empresas desempenha para a sociedade é o de estimular o surgimento de ações empreendedoras de caráter inovador com criação de produtos, serviços e novos processos, procurando contribuir para o desenvolvimento econômico e social no âmbito local, regional e global, haja vista que o processo econômico se desenvolve numa escala de variados mercados.

Para Baêta (1999) as incubadoras de empresas de base tecnológica (IEBTs), são organismos que abrigam empreendimentos nascentes, em geral originários de pesquisas científicas, no qual os projetos implicam em propostas inovadoras. Esses organismos

oferecem espaços e serviços subsidiados que propiciam o empresariamento e o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos de alto conteúdo científico e tecnológico.

Uma incubadora de empresas é definida pelo SEBRAE (2008) como um ambiente planejado cuja finalidade é a difusão do empreendedorismo e do conhecimento. Visa apoiar projetos nascentes e inovadores por meio de serviços especializados, a exemplo de capacitações e consultorias com a finalidade de facilitar o seu desenvolvimento. Estimula, promove e fortalece micro e pequenas empresas através da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada.

O SEBRAE esclarece ainda que o objetivo principal de uma incubadora é proporcionar condições necessárias para que os empreendedores e as empresas assistidas possam se preparar para atuar no mercado através da transferência de conhecimento e de tecnologias desenvolvidas em universidades e instituições de ensino e pesquisas.

Por sua vez, Dornelas (2002) afirma que incubadora de empresas é um instrumento (mantido por entidades governamentais, universidades, etc.) - com a finalidade de favorecer a criação e a aceleração do desenvolvimento de empreendimentos incubados, sob um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, onde se busca aliar a orientação prática e profissional do negócio com a formação estratégica e gerencial de seus empreendedores, tendo como principal objetivo a criação de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado.

Na visão de Leite (2002), incubadoras de empresas de base tecnológica se constituem em excelente instrumento para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador, uma vez que estes mecanismos de apoio quase sempre estão atrelados a instituições de pesquisas e universidades e geralmente procuram conciliar inovação tecnológica com oportunidade de mercado, além de estimular e desenvolver as habilidades empreendedoras para jovens com iniciativas e espírito empreendedor para desse modo, criar a sua própria atividade empresarial.

A ANPROTEC (2013) traz a mesma definição tanto para incubadoras de empresas quanto para parques tecnológicos que os definem como 'entidades promotoras de empreendimentos inovadores', as quais têm como objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras, transformando-as em empreendimentos exitosos e duradouros, oferecendo-lhes infraestrutura e suporte técnico com orientação para à gestão do negócio e sua competitividade, além de outras questões essenciais relacionadas ao desenvolvimento de uma empresa.

Para esses atores e entidades uma incubadora se configura em um mecanismo favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação. Acrescento que o

papel mais relevante de uma incubadora é o estabelecimento de elos entre a pesquisa científica, a inovação tecnológica e a aplicação prática da ação empreendedora.

#### 2.4.1 Tipos de incubadoras

O SEBRAE (2008) agrupa as incubadoras em quatro tipos: incubadoras de base tecnológica, tradicional, mista e de base temática.

As incubadoras de base tecnológica têm por finalidade apoiar empresas que atuam em setores de tecnologia dinâmicas e que tenham a inovação tecnológica como o seu diferencial competitivo. Procura abrigar empresas e projetos cujos produtos, serviços ou processos busquem a agregação de valor em função da utilização de algum tipo de tecnologia empregada ou de pesquisas científicas. Procuram reunir empreendimentos dos setores de biotecnologia, mecânica de precisão e de tecnologia da informação, entre outros.

As incubadoras de base tradicional apoiam empresas de setores tradicionais da economia, sejam elas da indústria ou de prestação de serviços, que agregam tecnologia e inovação aos seus produtos, processos e serviços por meio da incrementação e difusão tecnológica.

As incubadoras de base mista têm por finalidade apoiar tanto empresas de base tecnológica quanto empresas de setores tradicionais que agregam tecnologia e inovação aos seus produtos, serviços e processos.

As incubadoras de base temática apoiam empresas e projetos de um determinado grupo temático, as quais tem o compromisso de absorção e desenvolvimento de novas tecnologias em seus respectivos setores, classificam-se segundo o SEBRAE nos seguintes temas: Agronegócios, Cooperativas, Culturais e Design.

As incubadoras de empresas de agronegócios apoiam empresas que atuam em cadeias produtivas de agronegócios cujas atividades estão voltadas para o desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.

As incubadoras de cooperativas buscam apoiar cooperativas de trabalho e outras formas de associação, desde que estejam devidamente formalizadas, cujas atividades estejam voltadas para o desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.

As incubadoras culturais reúnem e apoiam empresas que procuram desenvolver ações culturais e artísticas cujas atividades estão voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.

Incubadoras de Design, por sua vez buscam abrigar empresas que estão diretamente ligadas ao segmento de design e que procuram agregar valor aos seus produtos, serviços e processos através da incrementação tecnológica.

A ANPROTEC (2012), por sua vez, classifica as incubadoras nos seguintes setores: de tecnologia, tradicional, mista, cultural, social, agroindustrial e de serviços, cujos focos estão voltados para o conhecimento científico-tecnológicos, como informática, biotecnologia e automação industrial, aliados com o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e setorial.

#### 2.4.2 Processos de incubação

O SEBRAE (2010), identifica os estágios do processo de incubação com a finalidade de enquadrar os empreendimentos dentro de cada perfil, a saber: *Pré-residente*, *Residente*, *Não-residente/Associada*, *Graduada*, *Desistente*, *Desativada*.

A condição de *pré-residente* é para empreendimento em fase de constituição que se encontra instalado na incubadora, exceto para os casos de incubadoras de base temática, que não possuem espaço físico, porém considera-se como pré-residentes os projetos assistidos por esta modalidade.

A condição de *residente* é para empreendimento juridicamente formalizado que está instalado na incubadora, com exceção para as incubadoras de base temática que não dispõe de espaço físico, porém considera-se como ‘residentes’ as empresas ou grupo de empresas/produtores que são assistidas por essa modalidade.

A empresa residente está habilitada a utilizar-se de todos os serviços ofertados pela incubadora. Em geral, domina alguma tecnologia, tem processo de produção definido, dispõe de capital e tem um plano de negócios bem definido e que permita o início da operação. Como exemplo: pessoa jurídica formalizada, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) registrado no mesmo endereço da incubadora, exceção para o caso de incubadoras temáticas. A assistência será dada pela incubadora dentro do prazo estabelecido com a finalidade de desenvolver e consolidar a empresa para atuar no mercado.

A condição *Não-residente/Associada* é para empresa já constituída que mantém algum vínculo contratual com a incubadora, porém não ocupa espaço físico, mas que busca usufruir dos serviços disponibilizados pela incubadora, visando o desenvolvimento de produtos e processos de aprimoramento de suas ações no mercado.

A condição de *graduada* é para empresa já constituída que passou pelo prazo máximo ou suficiente de residência, e que já estejam preparadas para atuar no mercado.

A condição de *desistente* é para empresa ou projeto que não encerra sua atividade, deixando apenas de se beneficiar das vantagens oferecidas pelo programa de incubação, perdendo totalmente o seu vínculo com a incubadora, porém, dando seguimento as suas atividades fora deste ambiente.

A condição de *desativada* é para empresa ou projeto que encerraram suas atividades durante o período em que recebiam a assistência da incubadora.

O grande desafio das incubadoras de empresas reside no fato de procurar alinhar a capacidade técnica dos empreendedores com a capacidade gerencial, uma vez que os candidatos que ingressam no sistema de incubação têm vasta experiência técnica, mas lhes faltam as habilidades gerenciais para tocar seus negócios com a desenvoltura necessária para acessar e permanecer no mercado.

As principais dificuldades encontradas pela empresa nascente, que podem contribuir de modo significativo para sua extinção logo nos primeiros anos de existência são: falta de capital de giro, mão de obra desqualificada, vendas insuficientes, carga tributária elevada e dificuldade em captação de recursos (SEBRAE, 2012).

O ambiente de incubadoras de empresas tem por finalidade assessorar os empreendedores proprietários de empresas nascentes com intuito de tornar os seus negócios melhores estruturados para lidar com as nuances do mercado e fazer com que o empreendimento alcance um patamar de crescimento e consolidação suficientes para a sua permanência neste mercado, onde as incubadoras figurem como um elo importante na comercialização de produtos, serviços e processos.

Rocha et. al (2005, p. 23) define sustentabilidade como a característica que permite ao negócio satisfazer suas necessidades sem o comprometimento da capacidade das futuras gerações em satisfazer as suas. Isso, por sua vez, permite incorporar ao negócio uma visão mais abrangente do futuro e garante que as decisões que são tomadas na atualidade com relação ao meio ambiente e a sociedade, não venham a afetar o futuro das pessoas nem dos ecossistemas a eles relacionados.

Dornelas (2002 p. 17- 21) aponta alguns fatores críticos importantes e relevantes para uma incubadora conduzir projetos de empresas nascentes visando alcançar a sustentabilidade dos negócios, conforme quadro abaixo:

**Quadro 3 - Fatores críticos relevantes**

<b>Fatores essenciais</b>	<b>Descrição</b>
Expertise local	Habilidades para auxiliar os empreendedores na criação de um novo negócio, através de cursos, treinamentos e workshops sobre administração, marketing, plano de negócios, contabilidade e finanças, buscando parcerias locais e regionais.
Acesso a financiamentos e investimentos	Favorecer a busca por investimento de risco em negócio de alto potencial com o auxílio de consultores ou parceiros que entendam e consigam captar recursos para as empresas via agentes de fomentos que as mesmas possam crescer e saírem da incubadora com condições de competir no mercado.
Suporte e assessoria financeiros	Auxiliar no gerenciamento do fluxo de caixa diário, aperfeiçoar o orçamento do negócio com vistas a financiar o crescimento da empresa.
Suporte da comunidade	Contribuir para o crescimento e afirmação de uma incubadora, refletindo o esforço feito pela comunidade para diversificação da economia, criação de empregos e incentivo ao empreendedorismo.
Rede de empreendedorismo	Envolvimento de vários agentes que favoreça a ocorrência do processo empreendedor, tais como universidades e institutos de pesquisas para com isso aumentarem as chances de o empreendedor aproveitar as oportunidades e alcançar o sucesso do negócio.
Existência de um ensino empreendedor	Principal fator determinante do sucesso de uma incubadora local ou regional. O ensino de empreendedorismo possibilita o surgimento de novos e melhores empreendedores.
Necessidade de se criar a percepção de sucesso	Constitui fator importante e intangível para o desenvolvimento adequado de uma incubadora. Serve para inseri-la como elemento definitivo e importante para a comunidade e posicionar as empresas incubadas no mercado devido à imagem que a incubadora transfere ao negócio.
Processo de seleção de empresas	A seleção adequada das empresas para o processo de incubação configura-se como elemento essencial para o sucesso de uma incubadora, quando mal estruturado pode levá-la a admitir empresas que não estão condizentes com a sua missão.
Vínculos com universidades e centros de pesquisas	Importantes para o fortalecimento do negócio da incubadora. Os benefícios ocorrem para ambas as partes. A universidade passa a ser um meio de geração de tecnologia e inovação, além de ofertar novos empreendedores e a incubadora torna-se um mecanismo de transferência de tecnologia entre a universidade e o mercado.
Políticas de metas	Procedimentos e políticas claras são elementos essenciais para qualquer tipo de negócio. As empresas incubadas precisam saber como serão avaliadas, quais são seus direitos e deveres e como proceder. Essas premissas devem estar especificadas em contrato com a finalidade de evitar problemas durante o processo de incubação.

Fonte: Dornelas (2002).

Nota: Nota: Adaptado pelo autor.

O autor identifica ainda três princípios essenciais para que uma incubadora de empresas possa conduzir seus projetos de empresas nascentes com êxito: i) serviços e recursos da incubadora com foco na resolução dos problemas das empresas incubadas; ii)

gerenciamento da incubadora como um negócio, otimizando a utilização dos recursos com vistas a alcançar a auto sustentação; iii) desenvolvimento de redes de serviços e programas de apoio as empresas incubadas que busquem atender suas necessidades de desenvolvimento. Os dois primeiros estão identificados com a missão e o gerenciamento da incubadora e o terceiro princípio sintetiza o papel que a incubadora deve desempenhar para auxiliar as empresas incubadas a alcançar o sucesso, que é o principal objetivo de uma incubadora.

A carência ou deficiência dos potenciais empreendedores com relação à condução do negócio tem sido objeto de análise por entidades privadas e governamentais que pesquisam, analisam e acompanham empreendedores de empresas nascentes.

Estudos realizados por pesquisadores que lidam com as atividades e atitudes de empreendedores (Baêta, 1999; Aranha, 2001; Dornelas, 2001, 2002, 2003, 2010; Biagio, 2006; Dolabela, 2008) têm identificado que o percentual de empresas extintas é muito elevado, quando se analisam o surgimento e o desaparecimento de empresas no horizonte de tempo de 0 a 5 anos.

Dados do SEBRAE (2012) dão conta de que a taxa de mortalidade das empresas que nascem e conseguem alcançar até dois anos de existência chega a 49,4%. Para as que chegam até três anos, o percentual alcança 56,4% e para as empresas que conseguem atingir cinco anos, o índice aproxima-se de 60% de taxa de mortalidade. São várias as implicações desta realidade: perdas de investimentos e postos de trabalho, aniquilação de produção e fluxo de renda, o que implica na cessação do poder aquisitivo das pessoas e quando a análise inclina-se para o campo do plano pessoal, depara-se com a grande frustração da tão sonhada oportunidade do negócio próprio.

As incubadoras como instrumentos de apoio as iniciativas empreendedoras tem por finalidade fornecer infraestruturas e vínculos institucionais para dar maior visibilidade e credibilidade às ideias de negócios, além da capacitação empresarial dos indivíduos que estão vinculados aos projetos de empresas nascentes. A ideia é que estes serviços possam ser ofertados a baixos custos para os empreendedores, uma vez que os recursos utilizados para estas finalidades devem ser advindos da esfera pública e setores privados através de repasses de verbas, subvenções econômicas e parcerias estabelecidas (LEITE, 2002).

Os benefícios ofertados aos empreendedores que estão atrelados a um ambiente de incubadora de empresas proporcionam aos mesmos a criação de novas empresas inovadoras com grande potencial de crescimento e desenvolvimento, guiados por uma metodologia que aposta fortemente na capacidade empreendedora do indivíduo. O procedimento metodológico visa efetivar a promoção da incubadora e suas ações de apoio aos projetos de empresas

nascentes, seguidas pelas fases de recepção, avaliação e seleção dos projetos com orientações necessárias para o desenvolvimento da ideia (plano de negócio). A fase de incubação propriamente dita se caracteriza pela possibilidade do empreendedor poder usufruir de espaços físicos geralmente disponibilizados em módulos para instalação de uma unidade básica de negócio com recursos de apoio paralelos para serviços compartilhados, a exemplo de salas de recepção, reunião e formação técnica especializada (LEITE, 2006).

As incubadoras de empresas vêm se consolidando como um instrumento difusor da cultura empreendedora, portanto, uma análise de sua trajetória que busque identificar processos, procedimentos e ações que contribuam para o desenvolvimento dos projetos de empresas e formação empreendedora de seus componentes poderão ampliar as possibilidades de apoio a essa iniciativa por parte das instituições e órgãos de fomentos.

No capítulo a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam a investigação deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste estudo é realizar uma análise sobre a dinâmica do processo de incubação das empresas de base tecnológica participantes da INCUBATEC RURAL, com verificação dos fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio dela para analisar os projetos consolidados ou em andamento, identificando os fatores que auxiliaram ou dificultaram os referidos empreendedores a alcançar seus objetivos e investigar os projetos descontinuados e os fatores que determinaram o seu encerramento. O método utilizado para atingir esses objetivos, foi o estudo de caso.

De acordo com Yin (2005, p.32) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual contextualizado na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente.

Para Yin (2005) estudos de casos têm semelhanças com experimentos, uma vez que ambos são generalizados a proposições teóricas. De modo específico, os estudos de casos estão relacionados a certas populações ou universos e também pelo fato de não representarem uma amostragem, e que por esta razão, tem o objetivo de expandir e generalizar teorias de forma analítica.

Com base nos objetivos propostos neste estudo, foi utilizada uma metodologia que contempla a análise de dados obtidos por meio de relatórios, leituras de documentos, registros de arquivos e questionários semiestruturados para entrevistas com os empreendedores dos projetos de empresas nascentes que foram selecionados para o processo de incubação na INCUBATEC RURAL no período compreendido de 2005 a 2012.

Para a coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionário que na visão de Marconi e Lakatos (2009) trata-se de um instrumento que se constitui em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito

Desse modo, realizamos um estudo de caso de natureza descritiva e qualitativa. Os dados para análise foram obtidos por meio de coletas de dados primários com os empreendedores vinculados aos projetos de empresas nascentes. Para a interpretação dos dados utilizamos a análise de conteúdo que segundo Bardin (2009, p. 33), trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, o qual se refere a uma reunião de objetos que servem para auxiliar pesquisadores em suas investigações, que com maior rigor pode ser considerado um instrumento único alicerçado por diversas ferramentas e maneiras de aplicabilidade no campo das comunicações.

A análise das informações foi de natureza descritiva onde foram utilizadas ferramentas como planilhas eletrônicas (Excel) para tabulação dos dados. Os documentos foram analisados através do instrumento metodológico análise de conteúdo, que consiste de uma técnica de investigação que segue uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo apresentado nas comunicações, cuja finalidade é a interpretação destas mesmas comunicações (Bardin, 2009). Nesta técnica seguimos algumas regras básicas e obedecemos às categorias de fragmentação da comunicação para que a análise possa ser considerada válida.

Na análise em questão, foi obedecida a seguinte cronologia: Fase inicial em que foi realizada uma pré-análise, seguida pela fase de exploração do material e por fim a fase três em que foi dado o tratamento dos resultados com inferência e interpretação (Bardin, 2009, p.121). Na pré-análise identificou-se por meio de levantamento todo o material a ser utilizado na pesquisa, o qual foi organizado de forma sistemática para ser analisado com a finalidade de dar operacionalidade ao objeto da pesquisa. O objetivo desta fase foi o de criar a possibilidade de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais que pudessem favorecer a condução de um modelo de desenvolvimento que facilitem as operações que se sucedem num plano de análise (BARDIN, 2009).

### 3.1 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com empreendedores que ingressaram no processo de incubação da Incubadora de Base Tecnológica em Agronegócios da Universidade Federal Rural de Pernambuco – INCUBATEC RURAL.

Na análise exploratória dos dados pesquisados foram identificados quatorze projetos de empresas nascentes os quais ingressaram no processo de incubação por meio de edital público.

As entrevistas foram realizadas com nove empreendedores: três do sexo feminino e seis do sexo masculino.

Das três mulheres entrevistadas duas são casadas e dos seis homens que participaram da pesquisa três são solteiros.

Do total dos entrevistados apenas um não tem formação superior completa, porém encontra-se em fase de conclusão. Para os demais participantes, todos têm formação superior e alguns com pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.

**Quadro 4 – Perfil dos empreendedores entrevistados**

<b>Empreendedor</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Escolaridade</b>
1	M	Solteiro	Graduação
2	F	Casada	Pós-graduação
3	M	Casado	Graduação
4	F	Solteira	Pós-graduação
5	F	Casada	Pós-graduação
6	M	Solteiro	Graduação incompleta
7	M	Casado	Pós-graduação
8	M	Casado	Pós-graduação
9	M	Solteiro	Pós-graduação

Fonte: Santos (2014)

Dos 06 projetos que estão em continuidade apenas com o empreendedor de um deles não foi possível realizar a entrevista, pois este não se posicionou de maneira favorável para esse fim, embora não tenha sido enfático na sua posição de não participar, apenas não demonstrou interesse de forma espontânea.

Para os oito projetos de empresas nascentes que sofreram dificuldades foram possíveis realizar as entrevistas com os empreendedores de quatro deles apenas, para os demais não foram possíveis a sua realização devido ao fato de não terem sido localizados.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização das entrevistas optamos em primeiro lugar pelo grupo de empreendedores cujos projetos de empresas nascentes estão ainda em andamento e na sequência entrevistamos os empreendedores daqueles projetos de empresas que sofreram descontinuidade do processo de incubação. Para tanto, lançamos mão de dois tipos de questionário: O tipo 1 para os empreendedores dos projetos de empresas nascentes em andamento e o tipo 2 para aqueles projetos que sofreram descontinuidade.

De acordo com o método proposto por Bardin (2009) para as análises seguimos o caminho da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Para a pré-análise realizamos a organização das informações onde foram feitas as leituras dos depoimentos dos empreendedores e a escolha de informações relevantes para o objeto desse estudo.

Na exploração do material foram feitas a codificação e categorização que resultou na identificação dos conteúdos existentes nas falas dos entrevistados para cada questão por eles respondidas. Neste material procuramos identificar a intensidade e a frequência com que as palavras aparecem nos discursos de cada um deles para obtermos a percepção da visão desses entrevistados.

Para a realização da pesquisa seguimos a orientação das questões identificadas no referencial teórico, onde utilizamos como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada conforme apresentado no apêndice A.

Segue abaixo o quadro de dimensões, variáveis e indicadores, que orientaram o processo de análise. A construção deste quadro ocorreu a partir dos conceitos apontados no referencial teórico.

Na organização das variáveis, recortamos o estudo em três dimensões tendo como critério as fases do processo. Assim temos uma primeira que trata da origem. Uma segunda que abrange o núcleo da formação e a terceira que aborda a consolidação do processo.

**Quadro 5 – Dimensões e variáveis**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Descrição das variáveis</b>
1. Origem do processo de incubação	Convocação	Comunicação via edital com ampla divulgação via impressa e digital.
	Pré-requisitos	Perfil empreendedor Maturidade Autoconfiança
	Sensibilização	Aspectos culturais associado a ideia de negócio
	Projeto	Proposta da ideia de negócio Produto Criação do produto Inserção mercadológica com os interesses da equipe Aceite do produto pela comunidade Viabilidade mercadológica
	Seleção	Processo seletivo Banca de avaliação
	Adesão ao processo de incubação	Contrato de incubação por 24 meses
2. Processo de incubação	Programa de metas	Plano de Negócio Formalização da Empresa Acesso ao Mercado Processo de graduação
	Identificação das necessidades da equipe	Sinergia dentro da equipe Serviços de Apoio Orientação psicológica

		Consultorias Orientação mercadológica
	Análise de desempenho e Acompanhamento	Vínculo com outras atividades Motivação Recursos Financeiros Dependência com o salário de outra atividade Retorno do investimento Aproveitamento dos recursos da incubadora Tempo de dedicação Apoio da família Rompimento com compromissos assumidos Abdicar da estabilidade como servidor público
	Capacitação	Continuidade no processo de capacitação Aproveitamento do aprendizado Orientação pela expertise local
	Pesquisa	Busca de informações atualizadas Busca por inovação
3. Consolidação do processo de incubação	Graduação da empresa	Oferta de rede de serviços de apoio
	Parcerias	Estabelecer redes de relacionamento Busca de novos investidores

Fonte: Santos (2014).

O modelo de estudo proposto visou à identificação de documentos cuja finalidade é o de caracterizar as empresas utilizando-se de elementos textuais existentes nos arquivos da incubadora. Realização de entrevistas com os empreendedores objetivando colher informações para a análise do referido estudo.

#### Quadro 6 – Modelo do estudo

Identificação	Objetivo	Fontes	Referencia
Documentos	Caracterizar as empresas	Documentos/e registros	Textos e relatórios na incubadora
Entrevistas	Caracterizar o perfil	Empreendedores	Elaboração do pesquisador
Análise	Caracterização do estudo	Dados coletados	Elaboração do pesquisador

Fonte: Santos (2014)

A estruturação da pesquisa consistiu na análise de documentos e registros existentes na incubadora, entrevistas com os empreendedores onde se objetivou identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da incubadora e desse modo analisar a dinâmica do processo de incubação.

**Quadro 7 – Estruturação das atividades**

<b>Atividade</b>	<b>Finalidade</b>
Análise Documental	Analisar através de documentos e registros existentes na incubadora a dinâmica do processo de incubação das empresas participantes.
Entrevistas	Levantar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da incubadora e verificar em que medida a incubadora contribuiu para o desenvolvimento e consolidação dos negócios.
Análise	Realizar uma correlação dos depoimentos dos empreendedores com os objetivos da incubadora com a finalidade de identificar se de fato a mesma tem contribuído para o desenvolvimento e consolidação dos negócios incubados.

Fonte: Santos (2014)

A análise teve por finalidade estabelecer as relações entre as variáveis objetivando diagnosticar a dinâmica do processo de condução dos projetos de empresas nascentes na visão dos empreendedores participantes.

O propósito da análise visou registrar as informações dos empreendedores a partir de seus depoimentos tomados nos roteiros de entrevistas, levando em consideração a situação dos projetos de empresas em andamento ou descontinuado.

**Quadro 8 – Sequência do fluxo de análise**

<b>Passos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Passo 1	1 - Identificar os fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio da INCUBATEC RURAL.	Pergunta 1	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 2	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 3	Respostas entrevistados 1-9
	2 - Analisar os projetos consolidados ou em andamento, identificando os fatores que auxiliam ou dificultam os empreendedores a alcançar seus objetivos.	Pergunta 4	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 5	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 6	Respostas entrevistados 1-9
	3 - Investigar os projetos descontinuados identificando os fatores que motivaram o seu encerramento.	Pergunta 7	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 8	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 9	Respostas entrevistados 1-9
		Pergunta 10	Respostas entrevistados 1-9
Passo 2	Resumo memorando das respostas dos entrevistados 1-9		
Passo 3	Análise do conteúdo do resumo memorando		

Fonte: Santos (2014)

Para a realização da pesquisa tomou-se como objeto de análise a totalidade dos projetos de negócios nascentes onde se buscou os depoimentos dos empreendedores responsáveis por cada um deles.

O quadro a seguir apresenta a totalidade dos projetos com identificação dos ramos de atividades, quantidade de empreendedores em cada projeto de empresa nascente, a formação dos mesmos e a situação atual dos referidos negócios quando da realização da pesquisa.

O estudo identificou quatorze projetos de empresas nascentes que ingressaram no processo de incubação da INCUBATEC RURAL.

O número de empreendedores totalizou 36 com formações profissionais que variam de Engenharia Agrônômica a Engenharia Civil, passando por Arquitetura e Urbanismo, Administração, Ciências Biológicas, Serviço Social, Medicina Veterinária, Engenharia de Pesca e Psicologia.

Do total dos projetos que ingressaram no processo de incubação, 08 deles sofreram descontinuidade e seis encontram-se em desenvolvimento.

Caracterização dos projetos de empresas nascentes que ingressaram no processo de incubação, segundo as categorias: *Não residente e Desistente*.

**Quadro 9 – Caracterização dos projetos de empresas nascentes**

<b>Projeto/e mpresa</b>	<b>Ramo do negócio</b>	<b>Nº de empre- endedores</b>	<b>Formação Empreendedora</b>	<b>Situação</b>
A**	Consultorias/Agroindústrias	04	Eng. Agrônômica	Descontinuado
B*	Ostreicultura/Gastronomia	02	Eng. Pesca, Arquitetura e urbanismo	Em andamento
C**	Ranicultura/Gastronomia	01	Eng. Pesca	Descontinuado
D**	Consultorias/ Meio ambiente	05	Administração, Ciências Biológicas, Serviço Social	Descontinuado
E**	Floricultura/Design	03	Ciências Biológicas, Administração, Serviço Social	Descontinuado
F**	Meio ambiente/Reciclagem	03	Eng. Agrônômica, Medicina. Veterinária, Psicologia	Descontinuado
G**	Reflorestamento	02	Eng. Florestal	Descontinuado
H**	Consultorias/ Meio Ambiente	03	Administração, Eng. Civil, Lic. Geografia, Arquitetura e Urbanismo	Descontinuado
I*	Biotecnologia	05	Medicina e Química	Em andamento
J*	Meio ambiente/Energia Renovável	01	Agronomia	Em andamento
K*	Metal Mecânica	01	Técnico agrícola	Em andamento
L*	Artefatos/Construção	02	Sistema de Informação	Em andamento
M*	Tec. Informação	02	Sistema de Informação	Em andamento
N**	Tec. Informação	02	Sistema de Informação	Descontinuado

Fonte: Santos (2014)

Não residente\*

Desistente \*\*

O mecanismo de acesso desses projetos no processo de incubação sempre foi à chamada pública por meio de edital, com ampla divulgação e cumprimentos de prazos previamente definidos.

O processo de seleção tem o seu início com a publicação de edital para chamada pública em veículos de comunicação oficial, a exemplo do diário oficial da União. A partir de então os proponentes podem apresentar suas propostas de negócios em formulário específico disponibilizado como anexo do respectivo edital. Previamente a publicação do edital, faz-se um trabalho de sensibilização e convocação com a comunidade acadêmica, por meio de palestras e visitas as salas de aula. Durante a vigência do edital procura-se realizar uma

intensificação desta convocação dando uma amplitude maior aos mecanismos de divulgação com anexação de cartazes, distribuição de panfletos, mensagem em sítios eletrônicos da própria instituição e em outros sítios dos organismos parceiros.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa tomou por base a coleta de dados de fontes primárias e secundárias, que de acordo com Oliveira (2002, p. 157) as fontes primárias são dados históricos e bibliográficos como arquivos e correspondências, além de outros; e fontes secundárias são documentos como jornais, livros e revistas.

As entrevistas foram realizadas no período de 29 de agosto de 2013 a 25 de setembro de 2013 nas cidades de Recife, Garanhuns e Serra Talhada, considerando a localização dos empreendedores e suas disponibilidades de tempo.

Todos foram informados com antecedência com relação aos objetivos do encontro e concordaram em participar da pesquisa permitindo que as mesmas pudessem ser gravadas e para esse fim assinaram um termo de consentimento que assegurava o sigilo e a utilização das informações fornecidas apenas para a finalidade da pesquisa e o resguardo de suas identidades, embora não tenha sido identificado nenhum tipo de desconforto por parte dos entrevistados. Todos ficaram bem à vontade, favorecendo o transcorrer das conversas de maneira dinâmica e descontraída.

Do total de quatorze projetos de empresas nascentes que ingressaram na incubadora no referido período, os quais constituíram o universo da nossa pesquisa, conseguimos realizar entrevistas com nove representantes deles. Foram cinco entrevistas com os empreendedores dos projetos que se encontram em desenvolvimento e quatro com empreendedores de projetos que tiveram suas atividades descontinuadas, portanto, nove entrevistas foram realizadas.

Os resultados desta análise são apresentados no capítulo quatro.

## 4 RESULTADOS

O processo de incubação de empresas nascentes visa assegurar a criação, o desenvolvimento e a consolidação de novos negócios a partir de ideias inovadoras. Isto posto, Dornelas (2002) ressalta o importante papel das incubadoras no auxílio aos empreendedores favorecendo-os na criação e consolidação de projetos inovadores.

Face ao exposto foram realizadas entrevistas com os empreendedores de nove projetos de empresas nascentes, do total de quatorze projetos de empresas identificados no período analisado. As entrevistas foram realizadas levando em consideração a disponibilidade de tempo dos empreendedores, com agendamento prévio.

Para efeito de classificação das empresas, as mesmas se enquadram dentro do processo de incubação nas condições de *Não residente e Desistente*.

Portanto, as empresas e seus respectivos empreendedores estão identificados pelas designações: A B C D E F G H e I, conforme quadro a seguir.

**Quadro 10 – Caracterização das empresas nascentes pesquisadas**

<b>Empresa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Escolaridade do empreendedor responsável</b>	<b>Situação</b>
A	Tecnologia da informação	Nível superior	Em funcionamento
B	Metal Mecânica	Nível superior	Em funcionamento
C	Artefato/construção	Nível superior	Em funcionamento
D	Meio ambiente/energia renovável	Nível superior	Em funcionamento
E	Biotecnologia	Nível superior	Em funcionamento
F	Meio ambiente/Reciclagem	Nível superior	Descontinuada
G	Floricultura/Design	Nível superior	Descontinuada
H	Consultorias/ Meio ambiente	Nível superior	Descontinuada
I	Tecnologia da informação	Nível superior	Descontinuada

Fonte: Santos (2014)

#### 4.1 BUSCA DO APOIO DA INCUBATEC RURAL

Através da realização das entrevistas com os empreendedores buscou-se identificar a forma como eles tomaram conhecimento da incubadora e de seus respectivos processos seletivos.

Os resultados encontrados demonstram que a maioria dos entrevistados informou que obtiveram conhecimento sobre o processo seletivo da INCUBATEC RURAL por meio do site da universidade. Outros informaram que ficaram sabendo em sala de aula por meio de professores, conforme afirmação do empreendedor responsável pela empresa H:

*Eu era aluna da UFRPE, da pós-graduação, Gestão e Política Ambiental, e tomei conhecimento pelo professor em sala de aula, junto com o coordenador do curso [...].*

Também foi mencionada a participação em palestras sobre o processo de incubação, proferidas pelo coordenador responsável pelas ações da incubadora e professores ministrantes de disciplinas voltadas para iniciativas empreendedoras, conforme relata o empreendedor da empresa C:

*[...] pela universidade [...] palestras sobre incubação, via coordenador [...].*

As vias utilizadas para divulgação de editais de processo seletivo da INCUBATEC RURAL podem está cumprindo o objetivo de alcançar o seu público-alvo: alunos de cursos de graduação e pós-graduação da UFRPE. No entanto, verifica-se que a quantidade de proponentes que submetem propostas de negócios ao edital da INCUBATEC RURAL ainda apresenta-se em número insuficiente em relação às vagas ofertadas pela INCUBATEC RURAL em seu processo seletivo. Nos últimos editais apesar do esforço realizado na divulgação, com a realização de várias visitas em sala de aula, distribuição de panfletos, fixação de cartazes em lugares estratégicos, com bom fluxo de circulação e inserção de mensagens em mídias eletrônicas além de apoios de instituições parceiras. Também foi constatado que o número de propostas em alguns editais ficou inferior ao número de vagas ofertadas. Isso provavelmente é decorrente do fato de que os estudantes ainda podem estar presos ao paradigma do emprego convencional no mercado formal de trabalho.

Essa constatação se coaduna com a afirmação de Lopes (2010) o qual defende que para se instituir uma educação empreendedora necessário seria fazer a integração das escolas

e das IES com a comunidade, objetivando uma aproximação dos empreendedores com outros profissionais nas etapas de implementação, concepção de oportunidades de negócios e experiências vivenciadas por esses profissionais.

Este autor afirma ainda que é importante sensibilizar e conquistar a adesão dos decisores das políticas públicas mostrando para eles os benefícios trazidos por uma educação empreendedora.

Neste sentido, a universidade poderia ter um papel mais desafiador e estimulante de práticas voltadas para o incentivo do empreendedorismo na formação acadêmica e, sobretudo, canalizar esforços na direção de que o corpo docente abraçasse esse desafio como parte da formação profissional dos estudantes. É fato que muita já coisa está sendo feita nessa direção. A gestão superior em conjunto com equipes de professores e técnicos tem direcionado esforços no sentido de despertar maior interesse do corpo discente pelas questões ligadas ao fomento do empreendedorismo, a exemplos de alguns cursos de graduação como Administração, Agronomia e Sistemas de Informação, entre outros, que já oferecem disciplinas voltadas para esta finalidade.

Dornelas (2010) argumenta que até meados da década de 80 no século XX, em função de haver boas ofertas de empregos com salários convidativos e possibilidade de crescimento profissional com alcance de posição social, favorecia o ingresso no mercado formal de trabalho de jovens recém-formados. No entanto, com a mudança desse cenário e a partir da implementação de novas tecnologias e novos processos produtivos, profissionais experientes no mercado, jovens em busca de uma oportunidade e até mesmo as escolas de formação profissional não estão prontos para lidar com esse novo contexto.

Para este autor, a mudança de visão relacionada com certos valores sociais pode levar algum tempo para gerar resultados. No Brasil, a partir dessas constatações e seguindo o exemplo de outros países, inicia-se um novo olhar para as questões relacionadas com o empreendedorismo.

Leite (2012) salienta que criar e consolidar empresas que fornecem produtos e serviços com diferencial tecnológico, e ainda de maneira inovadora e competitiva, é fato considerado raro, sobretudo, nas condições adversas que atualmente regem o mercado global. Daí surge à importância da incubadora de base tecnológica, que para o autor, pode ser considerada como um “laboratório schumpeteriano” onde podem ser utilizadas as mais avançadas técnicas de gestão e de produção, fundamentadas no aporte do conhecimento científico e tecnológico aliados com a identificação das necessidades das empresas nascentes. Provavelmente daí a

escola de uma incubadora de base tecnológica, INCUBATEC RURAL, pelos empreendedores, para desenvolver suas ideias de negócios.

Para a decisão de participar do processo seletivo da incubadora procurou-se identificar quais informações foram importantes no favorecimento do processo de incubação da ideia de negócio onde se identificou que os empreendedores buscavam preparação técnica no tocante a gestão empresarial, processo de inovação, maior facilidade para acessar mercados, possibilidade de apoio consultivo, haja vista que a incubadora se propunha a trabalhar com equipe de consultores para prestar assistência empresarial em diversas áreas, desde a elaboração do plano de negócios, planejamento estratégico e marketing empresarial.

Estas constatações se alinham com a proposição sinalizada por Dornelas (2002) quando estabelece que o ambiente de incubação ou de incubadoras de empresas deve favorecer a criação e a aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, ofertando serviços e suporte técnico de forma compartilhada buscando conciliar orientação prática e profissional do negócio com a formação dos empreendedores cuja finalidade é de tornar os empreendimentos viáveis financeiramente e mercadologicamente competitivos.

Leite (2002) também corrobora com esse contexto quando afirma que o processo de incubação se constitui em excelente instrumento de desenvolvimento da ação empreendedora, principalmente quando esse instrumental está atrelado a instituições de pesquisa e universidades, pois geralmente procuram conciliar a inovação tecnológica com oportunidades de mercado, além de estimular e desenvolver a habilidade empreendedora nos jovens que têm iniciativas para criar a sua própria atividade empresarial. Esse sentimento foi externado pela maioria dos entrevistados que reconhecia na incubadora escolhida, capacidade instalada para desenvolvimento dos seus negócios.

Como exemplo, cita-se o empreendedor da empresa B que argumenta:

*[...] a proposta da INCUBATEC RURAL atendia minhas necessidades naquele momento. Os consultores disponibilizados pela INCUBATEC RURAL por serem de altíssimo nível trouxeram mais conteúdo ao meu projeto inicial.*

Outro fator importante identificado pelos empreendedores na pesquisa foi o fato da incubadora estar inserida no âmbito da universidade, a qual vem direcionando esforços no sentido de disseminar o empreendedorismo como mais uma opção inserção mercadológica. Na visão dos entrevistados, a universidade proporciona um ambiente favorável para o

aprimoramento do conhecimento por meio da disseminação da informação, produção, adoção/aquisição e difusão da tecnologia.

*A primeira informação é o que vem com a incubadora: a universidade [...] porque o berço da informação, da tecnologia é dentro da universidade. Então, sem a universidade você não conseguia ter isso [...]. (Empreendedor da empresa D.*

De fato, a universidade procura seguir essa posição quando se apresenta como “locus” de inovação. Para tanto, todo o aparato que possibilita a incubadora a construir esse ambiente favorável de criação e desenvolvimento de novos negócios deve estar à disposição da mesma para auxiliar os empreendedores. A começar pelo corpo docente, equipe técnica e laboratórios que favoreçam as pesquisas para a geração de produtos e serviços inovadores.

Para fortalecer a iniciativa empreendedora no âmbito nacional, foi institucionalizada a Lei nº 10.973, denominada “Lei da inovação”, a qual prevê o estímulo à construção de ambientes especializados e cooperativos, além de propor a junção de esforços entre a União, Estados e Municípios aliados às agências de fomento ao empreendedorismo, objetivando estimular e apoiar a criação de alianças estratégicas que venham a favorecer o desenvolvimento de projetos de cooperação que envolva empresas nacionais, institutos de ciência e tecnologia, além de organizações de direito privado sem fins lucrativos, direcionadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento que visam a geração de produtos, serviços e processos inovadores.

No tocante a identificação da ideia de negócio como oportunidade de mercado, em sua maioria foi enfatizada a situação de que a ideia foi oriunda de uma oportunidade percebida e a decisão de procurar a incubadora foi no intuito de tornar essa oportunidade possível de vir a se concretizar na prática.

O empreendedor da empresa G, em seu depoimento argumentou que:

*[...] naquela época eu já ouvia falar de vários negócios que surgiram a partir justamente dessa questão do reaproveitamento dos resíduos, da reciclagem em si. Através da coleta seletiva [...].*

Dessa forma o candidato proponente do projeto de empresa nascente, ao identificar, segundo sua visão, que sua ideia poderia se tornar um negócio viável do ponto de vista econômico e ambiental, submete-o ao processo seletivo da incubadora considerando que a mesma o apoiará e o ajudará na implantação do negócio.

Filion (1999) enfatiza que esse é o comportamento típico do empreendedor “schumpeteriano” que lança o seu olhar para o mercado com a intenção de detectar

oportunidades e procura traçar estratégias de como transformar essas oportunidades em negócios economicamente viáveis.

Por sua vez Leite (2002) considera o “empreendedorismo” como sendo o “espírito empreendedor” e enumera suas principais características, a saber:

- Aceitação do risco de forma moderada como função de sua capacidade de decisão;
- Responsabilidade individual, assumindo a liderança do negócio;
- Conhecimento dos resultados de suas decisões;
- Utilização do dinheiro como medida dos seus resultados;
- Capacidade de prever possibilidades futuras;
- Aptidões de organizações;
- Interesse em ocupações empreendedoras em função de seu prestígio e risco do negócio.

Acrescenta-se a essas características a condição de viabilizar ações de parcerias e construção de redes de relacionamentos que possam contribuir para o fortalecimento da ideia do negócio e assim tornar possível a sua concretização.

Essa condição foi apontada por McClelland e enfatizada por Leite (2002) como a ‘necessidade de realização’ que mobiliza o indivíduo a dirigir sua atenção para executar suas ações da melhor forma possível de modo a alcançar seus objetivos mais eficazmente.

O autor coloca a convivência em equipe como fundamental para o empreendedor, pois essa atitude favorece para que o mesmo possa ser bem-sucedido em suas propostas de negócios.

Saber conduzir equipe e ter um bom relacionamento interpessoal pode trazer boas contribuições para criação e consolidação de empreendimentos.

Com efeito, muitas vezes ocorre que uma ideia tida como viável por um empresário não consegue ir à diante em função da falta de conhecimento do empreendedor de como concretizar seu “sonho”.

A Incubadora oferece essa oportunidade, colocando à disposição do empreendedor condições objetiva para ele empreender levando adiante seu projeto em um ambiente incubado, onde em princípio, se permite experimentações no sentido de se adquirir a experiência necessária para dar andamento de forma correta ao projeto de negócio.

## 4.2 FATORES QUE AUXILIARAM OU DIFICULTARAM O PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Quanto ao processo de incubação favorecendo na aprendizagem de gestão do negócio todos os pesquisados afirmaram ter sido proveitosa a experiência vivenciada no ambiente da incubadora, pois a mesma serviu para aprimorar os conhecimentos de gestão empresarial, pedidos de patentes e outros aspectos ligados à condução gerencial do empreendimento.

Essa constatação foi observada mais fortemente na fala do empreendedor da empresa C quando assevera:

*Sim. Além de a gente ter tido cursos de capacitação na área de gestão, também teve a influência de conhecer novas pessoas na área [...].*

Para a grande maioria, segundo depoimentos, a experiência foi determinante para a aquisição de conhecimento do mercado, por ter possibilitado a interação entre eles com possibilidades reais de trocas de experiências.

O depoimento do empreendedor da empresa E esclarece a importância da interação e da convivência entre eles, para trocas de experiências e aquisição de novos conhecimentos a partir da interação com o mercado, como segue:

*Claro. Foi muito importante à questão da origem do grupo, a base desse grupo é todo de pesquisadores, então o conhecimento de mercado praticamente não existia.*

O ambiente de incubadoras de empresas propicia e incentiva o empreendedor a buscar novas experiências e construir parcerias no sentido de fortalecer suas iniciativas de negócios.

No que se refere aos fatores facilitadores do desenvolvimento do negócio, foram identificados como relevantes:

- As consultorias recebidas;
- A condição de se estar vinculado à universidade por intermédio da incubadora;
- A perspectiva de participação em eventos, feiras e rodadas de negócios;
- O acesso à informação privilegiada (técnica e de mercado); e,
- A possibilidade de realização de convênios e consolidação de parcerias.

Também foi enfatizada a necessidade de se oferecer por parte da Incubadora mais estrutura e suporte de apoio para os projetos de empresas nascentes.

Na visão dos empreendedores, a universidade deveria apoiar mais fortemente as ações da incubadora para que esta possa oferecer mais assistência favorecendo aos empreendedores melhor desenvolver suas iniciativas de negócios.

A fala do empreendedor da empresa B considera o fato de fazer parte de um processo de incubação como sendo um fator facilitador do desenvolvimento do negócio, a saber:

*[...] o status de incubado dentro da UFRPE... o fato da gente estar próximo de uma instituição que traz com ela uma bagagem de patrimônio intelectual grande, isso foi determinante pra gente chegar em instituições como SEBRAE, FINEP e quando a gente se apresentava, a gente já sentia que tinha credibilidade[...].*

Essa constatação evidencia o papel da incubadora, que além de propiciar capacitações gerenciais e oferecer estrutura para facilitar o desenvolvimento do negócio, procura inserir o empreendedor em redes de relacionamentos, onde este possa interagir com seus pares e trocar experiências enriquecedoras.

Ademais, outro papel fundamental que a incubadora desempenha é o de aproximar o empreendedor das instituições parceiras e agentes de fomento da cultura empreendedora como preconiza a Lei Nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, denominada “Lei da Inovação”.

A esse respeito Bernardi (2003) salienta que as características da personalidade empreendedora quando está aliada a um modelo de negócio que tem por base o planejamento e este planejamento é bem elaborado, potencializa-se as possibilidades desse negócio se consolidar. No entanto, o autor faz ressalvas de que são facilmente encontradas situações não exitosas, mesmo em pessoas com características e perfil empreendedor que sinalizam para os requisitos e habilidades favoráveis. O autor considera que somente traços de personalidade, boas ideias e modelo de negócios por si sós não são suficientes para garantir a consolidação e a sustentabilidade de um empreendimento.

Na sua visão, se faz necessário à sedimentação de conteúdos além de se levar em conta o ambiente em que se está inserido juntamente com suas dinâmicas.

Dornelas (2003) por sua vez, enfatiza que a criatividade se apresenta como característica mais presente na maioria dos empreendedores. Porém, também afirma que o indivíduo que se considera pouco criativo pode desenvolver ação empreendedora.

Na concepção desse autor, o empreendedor é um indivíduo curioso, deve estar atento às situações que ocorrem em torno de si e por isso consegue identificar oportunidades e descobrir novas ideias. O mesmo salienta ainda que em alguns casos as oportunidades são identificadas a partir de ideias de outros.

Para o autor, “melhor que ser a pessoa de ideia apenas é ser a pessoa que traz resultados através das ideias próprias ou das ideias de outros”.

Na visão de Dornelas (2003) a criatividade está relacionada com vários fatores, pois vai além do indivíduo. Relaciona-se essencialmente com o ambiente onde se está inserido e isso influencia diretamente no comportamento empreendedor.

O autor também afirma que a criatividade não é regida por regras, desse modo, cada indivíduo pode ser criativo, uns mais, outros menos.

O empreendedor da empresa D foi bastante enfático em sua afirmação. Segundo ele, o fato de ter participado do processo de incubação agregou mais conhecimento e favoreceu na busca de mais informações e até na realização de parcerias, como segue:

*O conhecimento e a facilidade que a gente tem através da incubadora de captar informação e fazer convênio. Hoje através da incubadora a gente tem o convênio com a Embrapa no Ceará [...].*

O papel de uma incubadora de empresas além de auxiliar os empreendedores proponentes de projeto de empresa nascente, deve ser também o de estar atenta para as questões relacionadas com a inovação, seja esta voltada para produtos, serviços ou processos.

Tidd, Bessant e Pavit (2008) asseguram que a inovação vivenciada atualmente pelas empresas nascentes deve refletir uma realidade diferenciada daquela do passado, em que era utilizada como medida de desempenho de uma empresa apenas o seu grau de faturamento ou o nível de qualificação de seus empregados.

Hoje, na concepção desses autores, uma empresa inovadora deve atrair bons investimentos utilizando-se de pessoas ou organizações que acreditam e apostam no seu potencial de crescimento.

Para eles, isso se torna possível quando a empresa está inserida em um contexto onde informações e redes de relacionamentos se apresentam como insumos importantes na construção do processo de desenvolvimento de negócios.

Nesse sentido a incubadora de empresas deve propiciar aos seus empreendedores, proponentes de projetos de empresas nascentes, um ambiente que possa contribuir na obtenção de conhecimento por meio de cursos, consultorias e participação em feiras e eventos que venham a favorecer na troca de informações e construir meios que possibilitem maior integração dos participantes, de modo que eles possam interagir com outras pessoas e organizações que tenham interesse em apoiar e incentivar iniciativas de negócios inovadores.

Os instrumentos utilizados pela incubadora, principalmente quando esta está inserida no âmbito de uma instituição de ensino, apresentam-se de modo favorável ao desenvolvimento de novos negócios, sobretudo, quando estes aparatos estão direcionados para propiciar apoio técnico e gerencial para os empreendedores.

Isso pode ser observado mais fortemente na fala do empreendedor da empresa A:

*Acredito que o processo de consultoria e o processo de participação em cursos foram os fatores mais relevantes.*

Tidd, Bessant e Pavit (2008) salientam que os desafios da gestão da inovação para pequenas empresas tem pouca variação em relação às grandes. Para estes autores, o processo de inovação envolve para ambas as modalidades, certo grau de complexidade e mudança, tanto com relação à tecnologia quanto no tocante à organização ou em seu cenário econômico.

No entanto, Leite (2012) afirma que as empresas nascentes de caráter inovador precisam romper barreiras e até mesmo sacrificar o ciclo de vida do produto, na tentativa de evitar o seu declínio e buscar uma vantagem competitiva sustentável que possa garantir a sua permanência no mercado.

Na concepção deste autor, essa é a visão “schumpeteriana”, que coloca a inovação como uma “destruição criativa” que impulsiona de forma necessária o desenvolvimento econômico.

Isso é o que se observa na prática. A vivência no ambiente de incubadora possibilita o empreendedor perceber as necessidades de mudanças em seus produtos, tanto na forma quanto em conteúdo.

A interação com o meio e a participação em redes de relacionamentos proporcionam novas percepções e nuances do mercado que direcionam o empreendedor a fazer mudanças e adaptações no produto, chegando até mesmo a uma reformulação total da sua visão inicial.

O empreendedor da empresa E destaca em sua fala a importância do ambiente institucional da universidade dando suporte a incubadora e por conseguinte, trazendo contribuição para uma melhor estruturação dos projetos incubados:

*[...] a questão da estruturação que eu acho fundamental nesse momento crítico, do início da empresa, poder contar com o mínimo de estrutura que ainda não é adequada, mas que pelo menos é uma estrutura que você possa ter condições de desenvolvimento... Acho que o papel das incubadoras nas universidades deve ser muito mais ampliado, mais estruturado ainda.*

A preocupação deste empreendedor se justapõe com o que preconiza Baêta (1999) sobre o papel das incubadoras de empresas de base tecnológica, quando afirma que as incubadoras são organismos criados para abrigar empreendimentos nascentes que de um modo geral originam-se de pesquisas científicas desenvolvidas no meio acadêmico. Cabe a esses organismos propiciar a oferta de espaços físicos e serviços subsidiados que venham a favorecer o empreendedor a desenvolver novos produtos, serviços e processos com agregação de conteúdos científicos e tecnológicos.

Nesse sentido a incubadora passa a desempenhar importante papel tornando-se fornecedora de ambiente favorável à estruturação de novos negócios com ofertas de capacitações, consultorias e orientação técnica por meio do seu corpo docente e pesquisadores.

Necessário se faz além da oferta de estrutura e suporte técnico, a criação de mecanismo de interação e integração dos empreendedores com o seu meio externo, favorecendo o acesso à informação e produção de novos conhecimentos, além da ampla possibilidade de criação de parcerias e acessos à redes de relacionamentos.

Esses aspectos relevantes são evidenciados na fala dos empreendedores C, conforme apresentados na sequencia:

*[...] contato com feiras foi um dos principais, onde trouxe visão de negócio para as pessoas para conhecer esse meu projeto.*

Com essa perspectiva, a incubadora direciona esforços com o objetivo de atender os empreendedores em suas necessidades. Porém pode-se perceber nos discursos dos mesmos que o apoio dado pela incubadora ainda não é suficiente para propiciar o desenvolvimento dos projetos incubados de modo satisfatório.

A esse respeito o discurso do empreendedor da empresa E, enfatiza que a incubadora teve obter mais apoio da universidade:

*[...] a questão do próprio tipo de negocio, uma área complexa. A empresa é de inovação que foi muito importante na geração da ciência e tecnologia. [...] um fator nosso que dificulta são os processos que são longos [...] outro é a compreensão do tempo e do papel da incubadora. A incubadora tem que ser mais pujante mais livre de ação e ter fundamentado essa importância do entendimento que a universidade deve dar maior apoio [...].*

Cabe, portanto, a incubadora junto a sua mantenedora que é a UFRPE procurar uma maneira de aproximar mais o seu corpo docente das necessidades empreendedoras e de seus projetos incubados.

Quando se indagou sobre os fatores limitantes ao desenvolvimento do negócio, as situações que foram mais fortemente apresentadas foram:

- A questão do tempo de dedicação para o desenvolvimento do negócio, por parte do empreendedor;
- A falta de recursos para financiamento da atividade; e,
- As dificuldades de acesso à linha de crédito.

Novamente veio à tona a questão de que a incubadora poderia ser mais atuante no desempenho do seu papel e principalmente na obtenção de um apoio maior por parte da universidade no sentido de criar um ambiente mais favorável para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na instituição. Como por exemplo, fazer injunções junto à rede bancária no sentido de tornar viável o acesso a linhas de financiamento para empresas incubadas; inserir a proposta de negócio na realidade do mercado, propiciando a participação em feiras, eventos e rodadas de negócios e assegurar uma maior aproximação dos docentes com as ações da incubadora.

O empreendedor da empresa A, além do fator tempo para dedicação ao projeto de criação e desenvolvimento da empresa, apresenta outras variáveis consideradas por ele bastante relevantes que são a imaturidade ou a falta de experiência por parte do empreendedor para lidar com as questões relacionadas ao mercado e a conquista de clientes. Nas palavras deste empreendedor:

*[...] fator tempo [...] a imaturidade com que a gente chega ao mercado. A capacidade de dar conta das metas do projeto [...] seria relevante para o processo de incubação a gente ter uma orientação no sentido de conquista de clientes[...] eu acho que seria uma melhoria para ser feita no processo de incubação que eu passei.[...] ter uma parceria para que a incubadora ajude na conquista do primeiro cliente.*

Embora a incubadora direcione esforços na capacitação gerencial no aprimoramento da ideia de negócio e no âmbito mercadológico, procura promover ações que favoreçam ao empreendedor interagir com outros empreendedores, fornecedores e potenciais clientes por meio de redes de relacionamentos. Nem sempre a conquista de clientes é alcançada com êxito

nessas etapas iniciais. Às vezes são necessárias realizações de ajustes nos produtos, serviços ou processos para que esta etapa venha a se finalizar com sucesso.

O SEBRAE (2008) propõe que o objetivo principal de uma incubadora é proporcionar as condições necessárias para que os empreendedores e as empresas assistidas possam se preparar para atuar no mercado. Principalmente quando a incubadora está inserida em ambientes de universidades e instituições de ensino e pesquisa as quais tem maiores potenciais em oferecer suporte para transferência de conhecimento e de tecnologia desenvolvidas.

Para as contribuições tecnológicas adquiridas durante o processo de incubação houve a identificação de que o referido processo muito contribuiu para tal, pois favoreceu que alguns empreendedores mudassem suas ideias de negócios, com aplicação de melhorias em seus equipamentos e efetivação de parcerias com outras instituições que culminaram na troca de experiências e na realização de pedidos de patentes.

Houve afirmações de que o aprendizado foi bastante proveitoso e os esforços proporcionados pela incubadora no sentido de favorecer no processo de melhorias e aperfeiçoamentos das ideias iniciais foram efetivamente válidos, pois resultaram em novas modelagens das ideias e, por conseguinte, novos e melhorados produtos e serviços.

Esta constatação foi enfatizada na fala do empreendedor da empresa C como segue:

*[...] durante o desenvolvimento do meu negócio [...] ele teve bastante variação na área tecnológica, tanto por conta do aprendizado gerencial quanto pela melhoria na tecnologia de produção [...].*

Após o ingresso na incubadora e a partir das participações nas capacitações e orientações técnicas, o empreendedor proponente de projetos de empresas nascentes adquire conhecimentos necessários para conduzi-lo a realizar as transformações que o negócio requer para ser apresentado ao mercado.

A busca por novos parceiros seja por meio de parcerias com instituições ou até com novos sócios ou investidores também são citados como contribuições fundamentais para o aprimoramento do negócio.

Nesse sentido a fala do empreendedor da empresa D evidencia o sentimento e a contribuição do esforço direcionado pela incubadora de tornar possível a interação dos empreendedores proponentes de projetos de empresas nascentes com outros autores, viabilizando a articulação de redes de relacionamento com vistas a proporcionar a formalização de parcerias e contatos enriquecedores:

*Com respeito aos contatos, o próprio convenio fechado com a Embrapa Ceará, que veio com todo o know-how e tecnologia, possibilitando a se fazer mais, implementando novos procedimentos, e/ou produto [...].*

Para este empreendedor, o fato de se está vinculado ao um programa de incubação, além de proporcionar maior visibilidade para a proposta de negócio amplia a possibilidade de efetivação de parcerias e agentes investidores.

Quanto à atuação competitiva como estratégia de diferenciação no mercado a maior parte dos entrevistados respondeu que suas empresas buscaram uma atuação competitiva face aos seus concorrentes, porém não definiram de maneira precisa quais estratégias foram adotadas.

No tocante a sustentabilidade dos negócios, o que se percebe é que os empreendedores ainda encontram dificuldades para alinhar as ações de suas empresas com as nuances do mercado, no entanto, todos estão buscando de algum modo, encontrar estratégias que possam assegurar a permanência no mercado, tanto por meio da conquista de novos clientes quanto através de formação de parcerias e criação de convênio com instituições diversas.

O empreendedor da empresa B justifica sua ação estratégica como segue:

*A nossa primeira ação foi tentar participar do máximo de eventos voltados à agricultura familiar e o beneficiamento da produção... Tentar chegar junto do pequeno produtor, dessas pequenas associações e cooperativas para atender essa demanda [...] A estratégia era de como chegar. O que nós tínhamos a oferecer como inovação [...].*

Para este empreendedor conforme discurso, a estratégia adotada foi absorver o máximo de informações possíveis dentro do campo de atuação do negócio proposto e buscar uma maior aproximação com o seu público-alvo, para desse modo, alcançar maior interação e tentar realizar transação comercial através da persuasão e convencimento de potenciais clientes.

Porter (2004) faz uma análise da estratégia que uma empresa pode seguir levando-se em conta o conteúdo utilizado na abordagem e o seu posicionamento na indústria.

O autor qualifica essa abordagem como estratégias genéricas, as quais podem ser por liderança, de custo total, diferenciação e de enfoque.

Estas estratégias são escolhidas e seguidas por empresas de acordo com o seu estágio de maturação e permanência no mercado.

As empresas que adotam a estratégia de custo total têm suas ações voltadas para alcançar o mais baixo custo na indústria, em geral procura adotar um escopo amplo de modo a atender diversos segmentos do mercado.

Essa estratégia tem como finalidade alcançar e sustentar a posição almejada, tornando-se um competidor acima da média.

A estratégia de diferenciação procura diferenciar o produto ou o serviço da empresa em determinada indústria, visando criar algo considerado único.

Para o alcance dessa estratégia pode ser utilizados vários métodos, podendo a diferenciação assumir muitas formas, a saber: projetos e imagem da marca, tecnologia utilizada, serviço sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras.

Para o autor, quando a empresa alcança a diferenciação na indústria na qual está inserida e sua atuação torna-se sustentável, pode obter retornos acima da média.

A estratégia de enfoque dá-se quando a empresa elege um determinado grupo de comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Assim como na diferenciação, essa estratégia também pode assumir diversas formas. Contudo, especificamente nessa estratégia, a empresa se propõe a atender muito bem e especificamente o alvo por ela determinado.

Percebe-se que essas estratégias genéricas são difíceis de serem atingidas pelas empresas pesquisadas em virtude destas empresas se encontrarem na condição de empresas nascentes, onde sua maior preocupação é encontrar uma maneira para se manter atuante no mercado.

Isto posto, e analisando os discursos dos empreendedores participantes do estudo, pode-se entender que as estratégias utilizadas por estas empresas estão mais alinhadas com o que propõem os autores Prahalad e Hamel (1995) que qualifica a estratégia como um processo onde o grande objetivo é a aprendizagem. Para esses autores, a estratégia adotada pode envolver toda a organização de modo a permeá-la em toda a sua extensão.

Desse modo, a estratégia passa ser considerada como um processo de aprendizagem, podendo a organização tirar proveito desse processo, tanto do sucesso quanto do fracasso dessas ações.

Para os empreendedores que encaram o processo de incubação como um estágio de aprendizagem contínua que irá contribuir para o aperfeiçoamento de suas propostas de negócios, parece ser essa estratégia a que melhor se adéqua à sua condição de aprendiz, a exemplo da fala do empreendedor da empresa C:

*[...] Tem essa área de sustentabilidade envolvida com todo o seu projeto. O projeto envolve essa questão de viabilidade econômica, mas voltado para a sustentabilidade social e ambiental como o principal fator de diferenciação [...].*

Para eles, não há estratégia a ser seguida de forma definida, pois o estágio em que se encontram se presta muito mais para experimentação do que para a adoção de uma estratégia específica.

Ao se tratar de como o processo de incubação pode trazer maior contribuição para o desenvolvimento do negócio, surgiram relatos de que as ações da incubadora devem ser no sentido de fazer com que pessoas com vasta experiência no mercado, possam transmitir seus conhecimentos para os novos empreendedores.

Assim, a incubadora poderá direcionar mais esforços no sentido de que esses novos negócios conquistem seus primeiros clientes para que as equipes que compõem os projetos de empresas nascentes sintam-se motivadas para seguir a diante.

Pode-se perceber nos discursos dos entrevistados, a exemplo do que diz o empreendedor da empresa A, que o processo de incubação deve demandar maior envolvimento dos professores e pesquisadores, como segue:

*[...] a contribuição do processo de incubação vai acontecer quando realmente engatilhar o projeto (...) só vai realmente funcionar a partir do ponto que você tem pessoas mais experientes fazendo e mostrando o caminho das pedras (...) a principal contribuição que a incubadora pode dar é no sentido de ajudar você a vender o projeto [...].*

Desse modo, os empreendedores apoiados pela incubadora passariam a ter mais oportunidades de receber informações e poder trabalhar as ações relacionadas com os seus projetos de empresas nascentes de forma mais consistente, além de estarem mais motivados para alcançar as metas estabelecidas.

Dornelas (2002) identifica os fatores críticos que são considerados importantes e relevantes para uma incubadora conduzir projetos de empresas nascentes, levando os empreendedores a alcançar a sustentabilidade dos negócios:

- Expertise local com vistas a auxiliar os empreendedores na criação de um novo negócio, utilizando-se de cursos, treinamentos e outras modalidades de capacitações que envolvam temas relacionados à administração, marketing, finanças, plano de negócios e contabilidade, além de favorecer na busca por parcerias;

- Acesso a financiamentos e principalmente por investimentos de riscos em negócio com alto potencial de crescimento, para tanto, lança de mão de consultores ou parceiros que tenham habilidades para captação de recursos para as empresas via agentes de fomentos, para que estas possam sair da incubadora em condições de competir no mercado.
- Suporte e assessoria financeiros para auxiliar no gerenciamento do fluxo de caixa diário, para aperfeiçoamento do orçamento do negócio com a finalidade de financiar o crescimento da empresa;
- Suporte da comunidade com reconhecimento do papel da incubadora no tocante a diversificação da economia, possibilidade de criação de empregos e sobretudo, incentivo a cultura empreendedora;
- Rede de empreendedorismo que busca o envolvimento de vários agentes que possa favorecer na ocorrência do processo empreendedor, tais como: universidades e institutos de pesquisas, para, desse modo, poder aumentar as chances de o empreendedor aproveitar as oportunidades e alcançar o sucesso do negócio;
- Existência de um ensino empreendedor como fator principal e determinante para o bom desempenho de uma incubadora local ou regional. O ensino do empreendedorismo possibilita o surgimento de novos e melhores empreendedores;
- Necessidade de se criar a percepção de sucesso para que possa se constituir em fator importante e intangível para o desenvolvimento de uma incubadora. Isso serve para inserir a incubadora como elemento definitivo e importante para a comunidade, além de posicionar as empresas incubadas no mercado em decorrência da imagem que a incubadora projeta ao negócio;
- Processo de seleção de empresas com critérios bem definidos passa a ser elemento essencial para o bom êxito da incubadora. Quando mal conduzido, pode leva-la a admitir empresas que não são condizentes com sua missão;
- Vínculos com universidades e centros de pesquisas figuram como elos de fortalecimento do negócio da incubadora, pois os benefícios decorrem de ambas as partes: A universidade como geradora de tecnologia e inovação, além de ofertar potenciais novos empreendedores; e a incubadora atua como mecanismo de transferência de tecnologia entre a universidade e o mercado;
- Políticas e metas com procedimentos claros são essências para qualquer tipo de negócio. As empresas precisam ser avaliadas, ter conhecimentos dos direitos e deveres e, sobretudo, que procedimentos seguir. Essas premissas são importantes e devem

estar especificadas claramente nos contratos estipulados com os empreendedores, com vistas a evitar problemas com os empreendedores durante o processo de incubação.

Esses fatores tidos como essenciais, foram elencados nessa ordem, porém, sua observância e aplicação dão-se de forma aleatória. O que não pode acontecer é a negligência de algum deles, sob pena de se obter resultados poucos favoráveis em relação ao bom desempenho de uma incubadora na condução do seu processo de incubação.

Para o SEBRAE (2012) as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores proponentes de projetos de empresas nascentes são, não necessariamente nessa ordem: falta de capital de giro e de mão de obra qualificada, vendas insuficientes, elevada carga tributária e sobretudo, as barreiras enfrentadas para captação de recursos.

Estas constatações podem ser observadas na análise dos discursos dos empreendedores participantes deste estudo, a exemplo do empreendedor da empresa B, que diz:

*[...] O empreendedorismo [...] depende da capacidade da pessoa de transformar em ação todo o potencial criativo dela. A universidade e a incubadora são potencializadoras disso [...] essas instituições de incubação de negócios, tendem a ser essenciais mesmos. Hoje em dia tudo tende a ser institucionalizado. [...] Antigamente você tinha uma quantidade imensa de empreendedores que mal tinham terminado a quarta série primária. E hoje praticamente você chega a qualquer pequeno negócio, ou o gestor tem uma formação já definida na área do negócio ou tem uma pessoa próxima a ele dando-lhe apoio para a melhoria do negócio. Então, hoje a atividade do negócio é profissional. Então, o papel da incubadora nesse aspecto é importantíssimo.*

O empreendedor da empresa D argumenta que para se desenvolver iniciativas empresariais inovadoras é fundamental atrelar-se a um ambiente de ensino e pesquisa como universidades, pois esta iniciativa pode trazer contribuições de melhorias tecnológicas e gerar possibilidades de constituições de novas parcerias que possam agregar valor ao modelo de negócio proposto, segue o depoimento:

*[...] empresa de base tecnológica que pensa em montar e crescer sem a tecnologia que esta agregada dentro da universidade não tem como chegar e fazer convênios com elas. Hoje a incubadora já faz um processo muito bom, único. Porém seria necessário que a empresa pudesse ser desenvolvida dentro da própria universidade, ter apoio logístico, conseguir suporte do governo [...].*

Observa-se também a existência de um forte desejo dos empreendedores para que os projetos de empresas nascentes possam utilizar-se de espaços cedidos pela universidade para desenvolver as ações de estruturação dos negócios propostos.

Para o desenvolvimento de um negócio, da fase de criação à sua consolidação no mercado, em alguns casos os empreendedores proponentes passam por situações que podem ser consideradas verdadeiras “provas de fogo”. Estes empreendedores enfrentam diversas dificuldades em relação ao mercado, além de passar por todo um processo de aprendizagem à medida que suas propostas de negócios precisam encontrar espaço para se desenvolver e se estruturar.

Diante disso, necessitam ser apoiados e constantemente motivados para acreditar e persistir com as suas ideias.

Percebe-se nos discursos dos empreendedores que a sustentabilidade almejada por eles, ainda está apenas relacionadas com as questões financeiras, tidas, portanto, como básicas para a sobrevivência do negócio.

No entanto, Rocha et al (2005 p. 23) procura dar uma maior abrangência para o termo sustentabilidade quando a define como a característica que permite ao negócio buscar satisfazer suas necessidades na atualidade, sem que haja o comprometimento da capacidade das futuras gerações em também satisfazer as suas.

Para estes autores, quando as ações do negócio são conduzidas no momento presente com perspectivas de ganhos financeiros, porém vinculadas com questões sociais e ambientais, os seus proponentes buscarão soluções de equilíbrios que possam assegurar a sustentabilidade do negócio sem que haja prejuízos ou perdas no futuro para as pessoas e aos ecossistemas a esses negócios relacionados.

Analisando a fala do empreendedor da empresa E, nota-se uma preocupação maior com as questões voltadas para a tecnologia, onde o mesmo garante que sua sustentabilidade nesse quesito está assegurada. No entanto, reconhece que precisam ser construídas novas modelagens. Em seu discurso ele afirma que:

*A empresa é uma entidade de tecnologia e inovação. A sustentabilidade técnica está tudo ok [...] A gente já está antecipando outras rotas. Mais ainda precisaria de outra modelagem.*

Nota-se que a preocupação maior está voltada para o acesso a mercado. Isso é compreensível, dado o atual estágio de desenvolvimento em que se encontram, pois a conquista de clientes torna-se crucial para a sua permanência no mercado.

Noutro discurso, o empreendedor da empresa C demonstra ter consciência do que precisa ser feito com relação à sustentabilidade, no entanto, sua preocupação está voltada para a busca de informação, como segue:

*No momento ainda não coube nenhuma ação formal na área da sustentabilidade do negócio [...] mas eu tenho a visão do que se deve fazer para se tornar mais sustentável, para trazer o negócio na linha da sustentabilidade real.*

A esperança é que logo que as empresas alcancem um estágio satisfatório, do ponto de vista financeiro possam redirecionar suas ações no sentido de buscar a sustentabilidade nos moldes preconizados pelos autores, que assegurem atender suas necessidades, porém assegurando uma relação de equilíbrio com a sociedade e o meio ambiente.

Foi percebido no discurso dos empreendedores que os mesmos gostariam que houvesse maior participação de professores nas ações da incubadora, além de uma presença maior por parte da universidade para dar apoio logístico e infraestrutura que favoreça o desenvolvimento das empresas nascentes.

#### 4.3 FATORES QUE MOTIVARAM O ENCERRAMENTO DE PROJETOS

No tocante as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores durante o desenvolvimento do negócio citaram cinco pontos. O primeiro ponto fala das dificuldades na fase de criação do produto e sua inserção no mercado. O segundo ponto toma os empecilhos na busca de parcerias. O terceiro ponto assume a falta de recursos financeiros. Já o quarto trata do tempo de espera que se leva para iniciar as vendas e assim obter recursos para remunerar a equipe. O quinto e último aborda que para alguns empreendedores tornou-se muito difícil abrir mão de compromissos já assumidos no mercado formal de trabalho para poder se dedicar mais fortemente ao projeto de empresas nascentes.

Leite (2012) afirma que o empreendedor desempenha importante papel para a sociedade, à medida que criam novas empresas ou melhoram as já existentes, ofertando novos produtos e processos. Por outro lado, Druker (2010), quando se refere à condição satisfatória que pode levar o empreendedor a alcançar êxito em suas ações, afirma que independente do modo de como foi conduzida a sua motivação, se movidas pelo dinheiro, poder, curiosidade ou mesmo desejo de fama ou reconhecimento, o fato é que os empreendedores enxergam a “mudança” e a busca por algo novo como o dínamo identificador de oportunidades para criação de novidades. O empreendedor consegue realizar a conversão de um “material” em um “recurso” ou procuram combinar os recursos que já existem dando-lhes novas configurações produtivas. Druker afirma que “a oportunidade é a fonte de inovação” e [...] “a

necessidade é a mãe da invenção”. Para ele, a necessidade pode ser vista como fonte inovadora e é identificada como “necessidade do processo”.

Na sua visão, as inovações baseadas na necessidade do processo podem ser desencadeadas com o trabalho a ser feito. Tem sua atenção voltada para a tarefa a ser realizada e não na situação que se apresenta. A necessidade do processo busca aperfeiçoar algo que já existe, substitui o que esteja fraco, redesenha um processo antigo utilizando-se de conhecimento existente. As constatações de Druker são defendidas por Dornelas (2010) quando afirma que empreendedores são indivíduos visionários e diferenciados que aproveitam as oportunidades e têm dedicação pelo que realizam.

Portanto, levando-se em conta o que preconiza estes autores no tocante aos fatores potencializadores que podem contribuir para o êxito de um empreendimento, a motivação e o tempo com que os empreendedores se dedicam aos seus projetos de empresas nascentes, são sem dúvidas os principais elementos.

Percebem-se nas falas de alguns empreendedores entrevistados, principalmente, na do empreendedor da empresa H, conforme segue que a maior dificuldade encontrada para tomar a decisão de mergulhar de cabeça no negócio proposto é abrir mão de compromissos já assumidos para direcionar esforços e dedicação no projeto de empresa nascente. Segue depoimento:

*[...] é que a gente não tinha capital de giro e tinha muito medo e insegurança. Hoje de fora conseguimos ver isso [...] a gente tinha tanto medo de ir em frente e todos trabalhávamos e ninguém queria largar o trabalho para arriscar [...] A gente não queria arriscar na incubadora, a gente era funcionário público e sair do emprego público para arriscar num negocio [...] faltou incentivo da família [...] não ter o capital de giro a família não dava apoio. Porque pela UFRPE a gente tinha cursos, tinha o SEBRAE, a gente era bem orientado, bem assessorado, tinha muito incentivo. Acho que a maior dificuldade era o capital de giro e o apoio da família para engrenar.*

Houve alegação de que as dificuldades enfrentadas foram decorrentes da falta de estrutura e condições para o desenvolvimento do produto, pouca credibilidade das pessoas na proposta de negócio, até mesmo de pessoas vinculadas a própria universidade. Esse sentimento foi mais fortemente identificado na fala do empreendedor da empresa F, como segue:

*[...] era uma empresa nascente, a gente não tinha o produto em si ainda para mostrar, pra vender. Então[...] tinha que desenvolver esse produto, e a*

*gente não sabia ainda como desenvolver esse produto [...] a gente sentiu a dificuldades para desenvolver esse produto. Muita gente [...] não acreditava nisso, até dentro da própria universidade mesmo [...] Hoje talvez seja mais fácil, mas naquela época não acreditavam no projeto. [...] Infelizmente a ideia não era acreditada pelas pessoas, pessoas que poderiam ajudar a gente.*

Para os negócios que sofreram descontinuidades, de um modo geral, seus proponentes estavam vinculados a empregos no mercado formal de trabalho e não se sentiam seguros em abandonar o que seriam para neles um “porto seguro”.

Com efeito, Dornelas (2010) citando os requisitos e características empreendedoras do proponente de um processo de criação de novos negócios, enumera que empreendedores são indivíduos visionários, procuram tomar decisões assertivas, aproveitar oportunidades, são otimistas, cultivam o desejo de amealhar riquezas, são líderes formadores de equipes, bons planejadores e criam valores para a sociedade por meio de suas ações e iniciativas de negócios.

Leite (2012) procura fazer distinção entre o empreendedor e o empresário. Segundo este autor, um e outro são agentes econômicos que se complementam.

Em sua visão o empreendedor desempenha o importante papel de identificar e aproveitar oportunidades de negócios, e o empresário por sua vez, busca dar continuidade à sua trajetória. Não obstante, o empresário também é criador de empresas. Isso ocorre quando ele é o pioneiro na iniciação do negócio e o conduz em suas fases de desenvolvimento e consolidação.

Contudo, há empresários que não criaram suas empresas. Seus méritos estão em conduzir com competência o que lhes foram deixados como herança ou por aquisições feitas por eles no mercado.

Desse modo, o empresário, segundo este autor, é aquele indivíduo que vai além da condição de empreendedor.

Não se contenta em apenas criar novos negócios, mas efetivamente se envolve com ações de grandes proporções voltadas para o ambiente externo, sendo este o seu verdadeiro locus de atuação.

Leite (2012) afirma que o empresário é um empreendedor que encara o desafio de conduzir a empresa com novas perspectivas. Este autor é enfático ao dizer que “todo empresário é, necessariamente, um empreendedor, mas nem todo empreendedor é, necessariamente um empresário”.

Nesse contexto, o perfil do indivíduo que participa de um processo de incubação é ou deveria ser próximo ao preconizado por Leite. O autor enumera seis características que identificam um empreendedor. Fazer e gostar de realizar tudo sozinho; sentimento de posse muito acentuado; a empresa é ele mesmo; um indivíduo com muitas ideias; gostar de correr riscos; e ter elevada capacidade de iniciativa para se lançar em novos negócios.

No ambiente de incubadoras, as ações desenvolvidas, de modo geral, conduzem o proponente a projetar seu negócio para o mercado, com vistas a adquirir novos sócios capitalistas, investidores em busca de ganhos no longo prazo e ou até mesmo à venda de sua empresa nascente para outras empresas consolidadas ou então para grandes grupos econômicos.

Para os fatores determinantes que contribuíram para a descontinuidade do negócio surgiram à identificação de inviabilidade mercadológica, falta de recursos, vinculação ao mercado formal de emprego e temer arriscar mais fortemente no projeto de empresa nascente, falta de sinergia entre os componentes da equipe do projeto.

Podemos observar no discurso do empreendedor da empresa H, que houve pouca energia direcionada para alavancar as ações do projeto, em razão da equipe está envolvida com outros afazeres que se contrapunham àqueles que deveriam ser direcionados para a condução e estruturação da empresa. Segue o depoimento:

*O que teve maior peso, por trabalhar, por ter outro vínculo [...] a falta de atenção que eu tava dando a incubadora e a empresa, por demandar outro emprego, outra empresa do setor público [...] chegava meu horário eu me chocava com o do colega [...] E ficou aquela coisa, desmotivando e começou a dar em geral um mau estar, um cobrando ao outro, uma coisa que nem você estava fazendo. Mas o que determinou a descontinuidade foi a questão da dedicação e combinação do horário.*

Na incubadora muitas vezes se constata situações semelhantes a essa. A proposta de negócio se apresenta viável num estágio preliminar, a equipe apresenta-se coesa e motivada a conduzi-la num primeiro momento, porém em razão das nuances apresentadas pelo mercado, o negócio vai perdendo força e a equipe por sua vez diminui o esforço que deveria ser direcionado para a condução da proposta de negócio.

A expectativa dos empreendedores ao ingressar em um processo de incubação é que irão encontrar todo o instrumental possível para o desenvolvimento da proposta de negócio, contudo, o que se percebe é que esse caminho não é facilmente delineado. Cada projeto tem suas particularidades e não obstante cada empreendedor também tem por sua vez, as suas necessidades apresentadas de diferentes maneiras.

Isso pode ser observado na fala do empreendedor da empresa G, que coloca o fator financeiro como decisivo para a descontinuidade:

*Foi dinheiro mesmo [...] chegou uma hora que nós precisávamos de todo jeito unir as forças, e as vontades, e as necessidades que a gente tinha, para por um lado rodar o projeto e por outro correr atrás de financiamento [...] infelizmente o que fez a gente realmente descontinuar foi isso, [...] E um dos nossos grandes parceiros também que já não conseguia mais trabalhar conosco em absolutamente nenhuma atividade por questão de doença [...].*

Também se percebe que além destas questões relacionadas à falta de recursos, existem outras de caráter mais emergencial que é a necessidade que o empreendedor tem de manter as despesas no dia a dia.

De todo modo, se constata a existência de grandes dificuldades que se posicionam como fatores determinantes e essenciais para manter os empreendedores motivados a continuar apostando em seus projetos de negócios. Entre as dificuldades apresentadas, a que se fez mais presente nos discursos dos empreendedores entrevistados foi à falta de capital próprio ou a dificuldade encontrada para a captação de recursos juntos aos órgãos de fomento e investimento.

Além das questões financeiras mencionadas, aparecem também outros fatores relacionados com a falta de infraestrutura e distanciamento entre os membros da equipe do projeto de negócio, conforme observa o empreendedor da empresa I:

*[...] Primeiro pelo fato de membros se deslocarem. Não viver mais em Serra Talhada. Então isso fez com que o próprio grupo... ..em conversa acabou decidindo descontinuar o negócio. Tanto por este fator quanto pela questão da infraestrutura [...].*

Quanto ao que poderia ter sido feito para evitar a descontinuidade do projeto de criação do negócio surgiram o fato de encontrar parceiros, acreditar mais na proposta de negócio, ter mais maturidade, maior apoio por parte da incubadora no sentido de manter a equipe do projeto motivada e, sobretudo, no tocante as questões de acesso a mercado.

O depoimento do empreendedor da empresa H evidencia que deveria ter havido mais maturidade por parte da equipe proponente do projeto de empresa nascente. Reconhece que houve esforço da incubadora no sentido de propiciar a capacitação gerencial do negócio, porém, critica o pouco incentivo dado pela universidade e até mesmo uma presença maior do coordenador da ação em apoiar e incentivar as suas tentativas de acesso a mercado:

*Teria que ter muita maturidade, sentimento, com um olhar lá na frente, e aí essa questão da perspectiva de mudança que acho que tinha que ter encarado. É a oportunidade que não volta [...] A gente tinha noção do mercado, mas a gente precisava de incentivos maiores, por meio da universidade [...] Tinha chegado cursos pra nos capacitar, mas alguns momentos a gente ia e se deparava com situações políticas e a gente não estava pronto para isso. Se tivesse sido via coordenador da incubadora, de fazer essas pontes [...] que a gente chegasse com os ofícios para nesse momento, transpor alguma coisa e aí não gerar desmotivação [...].*

Essa mesma constatação também foi observada pelo empreendedor da empresa I, onde reforça que a incubadora poderia ter canalizado mais esforços no sentido de manter os membros da equipe motivados para continuar o desenvolvimento do negócio, assim como, mais uma vez aparece a falta de uma melhor estrutura que a incubadora deveria ter proporcionado para facilitar os empreendedores na condução de suas ações:

*Primeiro de tudo, olhando para o lado da incubadora como suporte, uma ação que eu acho que a incubadora poderia ter direcionado mais esforços para manter os membros da equipe motivados [...] a criação de espaços para discussões e reforçar a sua visão de negócio dos sócios. Reformular a cabeça de cada um, para evitar que os membros saíssem de Serra Talhada. Esse esforço deveria ter acontecido entre os membros e, sobretudo pela incubadora.*

Essa dificuldade sentida por este empreendedor e sua equipe está atrelada ao fato de alguns estudantes serem de outras localidades, o que os levam a retornarem as suas origens logo após o término de seus cursos. A forma encontrada por eles em permanecer no local seria o envolvimento com criação de empresas nascentes ou até mesmo a conquista de um posto de trabalho no mercado formal.

Quando não ocorre nenhuma destas condições os mesmos são impelidos a retornarem as suas origens. Por outro lado, ingressar com um projeto de empresa nascente em uma incubadora não é garantia de sucesso, além do fato de que se necessita demandar algum tempo para sua maturação e o caráter de urgência que está associado a estes empreendedores acabam por desmotivar os mesmos a continuarem apostando em seus projetos de projetos de empresas nascentes.

No que se refere às experiências de ter vivenciado o processo de incubação, os relatos dos empreendedores foram bem positivos. Alguns afirmaram que o fato de ter vivenciado a experiência do processo de incubação estabeleceu um divisor de águas em suas vidas pessoais e profissionais, pois tiveram oportunidades de participar de diversos cursos voltados para a criação de negócios, o que contribuiu, sobretudo, para formatar novas ideias e criação de empresas mesmo a parte do ambiente de incubação. Para alguns as experiências vividas estão

servindo até então, pois são chamados para proferir palestras e contar seus relatos para públicos interessados em trilhar o caminho do empreendedorismo. Um fato interessante e comum a todos os entrevistados é que existe o desejo de passarem novamente pela experiência do processo de incubação numa oportunidade futura.

O sentimento do empreendedor da empresa F é de que a experiência foi muito proveitosa e que estaria disposto a passar novamente por um processo de incubação de negócio. Desta vez com o diferencial de não repetir os erros e falhas cometidas na experiência vivenciada anteriormente, como diz:

*Eu acho que a incubadora foi tudo pra mim, porque todos os cursos nada se perderam [...] tive curso de gestão, de plano de negócio, isso não se perderam, de jeito nenhum. Tive a experiência ir pra o Rio Grande do Sul, de conhecer fábrica de reciclagem lá, e tudo isso eu trouxe pra minha vida e uso [...] dei palestra [...] De certa maneira a incubadora abriu meus olhos e abriu as portas para o negócio que eu tenho hoje. Foi uma experiência muito positiva, gosto muito da incubadora, pena que o projeto não deu certo. Mas eu faria tudo de novo sabe. Se eu tivesse um projeto hoje que eu visse que ia dar certo, eu incubaria novamente.*

Disso decorre o processo de aprendizagem, apontado por Prahalad e Hamel (1995) como estratégia. O indivíduo deve tirar proveito de suas experiências, sejam elas exitosas ou não.

O empreendedor que conduziu um projeto de criação de negócio por meio de um processo de incubação mesmo que não tenha logrado êxito em sua tentativa pode vivenciar práticas e experiências que lhe serão úteis quando for possível aplicá-las em novas oportunidades.

As oportunidades que lhes foram propiciadas por participar de cursos, treinamentos, feiras, eventos e rodadas de negócios possibilitaram vivenciar novas experiências que lhes servirão para aplicação em projetos futuros.

O indivíduo que desenvolveu atividades de criação de negócio via processo de incubação diferencia-se no mercado, em especial por ter desenvolvido habilidades para o trabalho em equipe.

O empreendedor da empresa G, expressa esse sentimento em seus relatos:

*Nossa [...] ontem mesmo eu estive num seminário na FIEPE que falava a respeito do tema [...] política nacional de resíduos sólidos, sustentabilidade. Cheguei a contar a história da empresa, todo o projeto, toda a saga que foi*

*isso para minha vida, para a vida dos meus antigos sócios também [...] isso me gratifica muito. O professor me ouviu do início ao fim. E ele realmente disse pra mim, 'olha um projeto incrível não podia ter acabado [...] Vale a pena falar e ressaltar a respeito do projeto da empresa, que foi um desafio gostoso, desafiador, e se um dia eu puder voltar quem sabe futuramente, eu teria muito prazer de levar o nome da empresa novamente ao mercado.*

Ao analisar esse discurso percebe-se que alguns projetos mesmo partindo de boas ideias e com caráter inovador, nem sempre alcançam o êxito que se pretende quando são apresentados ao mercado.

Para Bernardi (2003) isso ocorre porque embora o empreendedor apresente as características e as habilidades favoráveis que possam contribuir para o desenvolvimento do negócio, pode haver situações que o impeça de seguir adiante. Por exemplo, o dinamismo com que o mercado se apresenta, novos concorrentes, novas normas e regulamentos, além de mudanças do comportamento do consumidor.

No entanto, a experiência vivenciada pelo empreendedor o ajudará na sua vida pessoal e profissional e lhe auxiliará a ser envolvido com novos e desafiadores projetos.

A esse respeito a fala do empreendedor da empresa I enfatiza a importância das experiências vivenciadas durante o processo de incubação: aprendizado por meio de erros e acertos.

*Experiências ficaram muitas. Aprendemos muito com os erros que a gente cometeu. Acredito eu que hoje se a gente pudesse voltar um pouco no tempo, a gente podia encarar um novo processo seletivo da incubadora [...] Ficou de aprendizado isso, que a gente deve ter um pouco mais de cuidado com relação ao processo de tomada de decisão [...] também serviu de experiência para uma oportunidade futura a gente analisar direitinho, como é que vai funcionar, como é que vai ser instalada, como é que vai dar a questão do suporte.*

Leite (2012) aponta que o cenário atual é bastante favorável para impulsionar o empreendedorismo, em função da forte concorrência e a busca de emprego está cada vez mais difícil em razão do aumento de exigência dos contratantes. Com isso, o indivíduo que já tenha vivenciado experiências de criação de negócios, pode utilizá-las como vantagens para se envolver em novos desafios utilizando-se da imaginação e da criatividade para apostar em novas ideias de negócios e assim gerar valor para a sociedade.

Para evitar que projetos de empresas nascentes sofram descontinuidades ficaram 6 dicas. A primeira mostra que a incubadora deve estar mais presente e atenta às necessidades da equipe e nuances de cada projeto de empresas. A segunda esta na busca por mais informações principalmente por se tratar de propostas de negócios inovadores. A terceira visa uma atenção mais aguçada para as questões de obtenção de recursos para capitalizar o novo

negócio principalmente na sua fase embrionária. A quarta incentiva conhecer o negócio e o mercado a ele relacionado. A quinta expõe o uso máximo do apoio e dos recursos disponibilizados pela incubadora. A última acrescenta o aproveitamento da experiência e do aprendizado adquirido.

O empreendedor da empresa F argumenta que a incubadora poderia fazer um exercício no sentido de se aproximar mais dos empreendedores para que estes se sintam encorajados e motivados a continuar acreditando em seus projetos. Na sua visão, o fato de não ter o produto finalizado deixa o empreendedor junto com sua equipe um pouco fragilizado e a incubadora poderia exercer o papel de criar estímulos no sentido de manter o ânimo do grupo.

*[...] que a incubadora esteja mais presente na busca fazendo com que as pessoas acreditem naquele projeto. Porque se você não tem um produto, se você não tem aquilo ainda, você ainda vai desenvolver o produto [...] Eu acho que nesse ponto de vista a incubadora podia ser mais firme [...] Eu acho que é só isso que falta pra incubadora, acho que estaria ainda por lá hoje.*

A esse respeito Leite (2012) é enfático ao afirmar que a incubadora é um excelente instrumento de auxílio ao desenvolvimento do empreendedorismo, principalmente quando estão atreladas as instituições de pesquisas e universidades. Seu papel torna-se fundamental quando se trata de incentivos para jovens com iniciativas empreendedoras ajudando-os nos desenvolvimentos de práticas e habilidades que são próprias da atividade empresarial.

O empreendedor da empresa G sinaliza que pesquisa, acesso a informação e capital são elementos essenciais para evitar que projetos de empresas nascentes avancem de suas fases embrionárias, se desenvolvam e se consolidem:

*[...] uma questão do empreendedorismo, claro, pesquisa nunca é demais, nunca [...] Muita informação acima de qualquer coisa. E segundo, infelizmente, é a mola do mundo né... não tem como falar de projeto sem a gente ter um capital para girar desde a fase embrionária até a saída do papel [...].*

O empreendedor da empresa I ressalta a importância de se conhecer o negócio e sua área de atuação, identificar as deficiências e potencialidades dos membros participantes da equipe, aproveitar os recursos disponibilizados pela incubadora, busca de informações e tirar proveito das experiências vivenciadas:

*Antes de mais nada, conhecer o negócio. [...] tem que conhecer 100% sua área em que o negocio esta inserido e conhecer sua equipe. Conhecer os*

*pontos fracos e fortes de cada um dos seus membros, saber em que situação você pode buscar algo de alguns deles. usar o máximo de um processo seletivo de uma incubadora, aproveitar os recursos que ela esta oferecendo. Sempre buscar informações novas [...] não se deixar cair no tempo e ficar desatualizado. Com relação à experiência e aprendizado, o sentimento que fica é que foi uma experiência boa. Quem sabe um dia possamos trabalhar juntos novamente [...] A experiência da incubação sendo boa ou ruim, com fracasso ou vitória, o aprendizado que fica é muito importante.*

A importância da experiência vivenciada, o desafio do trabalho em equipe, a descoberta das habilidades e fragilidades com identificação das potencialidades e fraquezas para desse modo construir o caminho que leva ao alcance das metas estabelecidas.

Filion (1999) argumenta que se a visão do empreendedorismo identificada nas principais correntes de pensamento econômico tivesse de ser resumida provavelmente seria aceito o ponto de vista de Baumol (1993) o qual propôs que os empreendedores se enquadrariam em duas categorias: “organizadores de negócios” e “inovadores”. No primeiro grupo figurariam os empreendedores descritos por Say, que são indivíduos que criam, adquirem e conduzem seus empreendimentos de maneira tradicional, com pouca ou até mesmo nenhuma aptidão para o crescimento, às vezes limitando-se apenas as suas necessidades. Para o segundo grupo, se enquadrariam os empreendedores denominados “schumpeterianos” que são indivíduos que procuram criar e conduzir seus negócios baseados na identificação de oportunidades; buscam explorar ao máximo suas capacidades produtivas; assumem riscos e incertezas de maneira racional e calculadamente, além de delinear seus planos de negócios focados na inovação do produto ou processo e, sobretudo, baseado em uma demanda econômica real.

Este segundo grupo de empreendedor se enquadra no perfil do público alvo de uma incubadora de empresas de base tecnológica, o qual a identifica com um ambiente favorável para apoiar suas ideias de negócios, desde a sua concepção inicial aos estágios de desenvolvimento e consolidação.

No capítulo a seguir teceremos considerações sobre o estudo da dinâmica do processo de incubação da INCUBATEC RURAL e sinalizaremos algumas observações que possam ser objetos de análises em investigações futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a dinâmica do processo de incubação de projetos de criação de empresas, com identificação dos fatores que levaram os empreendedores a buscar o apoio de uma incubadora. No caso a incubadora escolhida foi a INCUBATEC RURAL. Igualmente a pesquisa se debruçou em analisar os fatores que auxiliaram ou dificultaram os empreendedores de projetos cujos empreendimentos encontravam-se, no período da pesquisa, em processo de incubação, além de identificar os fatores que motivaram o encerramento de projetos de criação de empresas.

No período definido para a análise identificou-se o quantitativo de quatorze projetos de criação de empresas que ingressaram no processo de incubação na INCUBATEC RURAL.

Deste total de projetos, apenas seis continuavam atuando no mercado no momento da pesquisa.

Pelo presente estudo, constatou-se que o número de projetos que ingressou no processo de incubação é pequeno quando relacionado com o universo do público alvo da INCUBATEC RURAL: alunos de graduação e pós-graduação, além de técnicos e docentes, incluindo também a comunidade. Contudo, o propósito de uma incubadora não é a priorização da quantidade, e sim a qualidade das propostas de negócios selecionadas.

O principal público alvo da INCUBATEC RURAL é formado por indivíduos jovens os quais acreditam dispor de muito tempo para decidir qual direção deve seguir. Soma-se a isso o medo e a insegurança de se lançar na busca de oportunidades de negócios, onde a incerteza, evolução das ideias e a dinâmica do mercado assumem ordens de grandezas de proporções e variações difíceis de ser avaliadas.

O público alvo identificado como potenciais candidatos da INCUBATEC RURAL são alunos de graduação e pós-graduação dos diversos cursos da UFRPE. Estes estudantes apresentam “brilhos nos olhos” quando temas relacionados com a ação empreendedora lhes são apresentados. Chegam a ficar motivados no momento da apresentação de algumas palestras, mencionam suas ideias preliminares de negócios e até as compartilham com outros, chegando até mesmo a formar grupos – potenciais sócios para a implementação de um negócio. Porém, o que se observa é que esses jovens foram culturalmente motivados a buscar uma formação profissional para tornar-se apto a conquistar uma vaga de emprego no mercado formal de trabalho, onde a existência do risco é minimizada, restringindo-se ao fato da existência de vagas disponíveis e ou o nível de concorrência. Contudo, uma vez conquistada a

tão sonhada colocação no mercado, passa-se a navegar em águas tranquilas, ao menos em quanto permanece naquela colocação ou até quando perdura o seu nível de satisfação pessoal.

Na exposição dos empreendedores entrevistados verificou-se que para a grande maioria houve uma resistência a correr riscos, contrariando a visão dos pensadores, estudiosos e estrategistas, que salientam que os riscos precisam ser controlados. No entanto, quando se trata da ação empreendedora o risco é eminente e o empreendedor precisa incorporá-lo e lidar com ele no seu dia a dia.

Boa parte dos projetos que ingressaram no processo de incubação no período analisado é ligada com atividades relacionadas com áreas ambientais, biológicas e biotecnológicas, o que envolve densos, desgastante e burocrático marcos regulatórios por parte das instituições reguladoras, a exemplo de órgãos fiscalizatórios como IBAMA, ANVISA e tantos outros.

O ambiente de incubadoras de empresas apresenta-se como espaço favorável para o indivíduo que sonha e tem ambição para construir a trajetória da realização do seu negócio. No entanto, se faz necessário a implantação de outros mecanismos de apoios que garantam a permanência e o empenho dos empreendedores na execução de seus projetos de novas empresas.

No Brasil, ainda não existe dados efetivos que possam assegurar o exato percentual de descontinuidade de projetos de criação de empresas no ambiente de incubadoras. No entanto, estima-se que esse percentual de descontinuidade gira em torno de 20 a 30%, menor que a taxa de mortalidade de projetos de empresas nascentes criadas em ambientes não incubados (ANPROTEC 2012).

Para o caso em estudo, o percentual de projetos que apresentaram descontinuidade superou a casa dos 50%. Embora se trate de um número significativo quando comparado ao percentual médio de descontinuidade de projetos de criação de empresas que ingressam em um sistema de incubação, no caso analisado, este número não é tão expressivo, pois as particularidades dos projetos que se submeteram ao processo de incubação justificam esse percentual. Em geral foram projetos ligados ao ambiente agrário, biotecnológico e energia renovável, os quais geralmente além de demandar maior tempo de maturação, por isso, necessitam de um período mais longo no processo de incubação, ainda enfrentam fortes entraves burocráticos por meio de órgãos reguladores.

Contudo, de acordo com o que se apresenta na literatura, o ambiente de incubadoras de empresas quando aliado com instituições de ensino e pesquisa, se apresenta como sendo favorável para implementação e desenvolvimento de soluções para problemas identificados no mercado. O estudante candidato a empreendedor, tem na incubadora um ambiente

favorável para buscar apoio às suas ideias, tempo suficiente para realizar melhorias e a condição de aprendiz, o que lhes possibilitam a realização de novas experiências em um processo de aprendizagem, onde erros e acertos podem ser encarados apenas como simples resultados das iniciativas desenvolvidas. Os benefícios oriundos da ação empreendedora serão sempre positivos independentemente dos resultados terem sido exitosos ou não.

Uma das características que se faz presente no perfil do empreendedor, sinalizada fortemente na literatura é a capacidade de se correr riscos de forma calculada. O risco sempre esteve presente na atividade empreendedora, a diferença, portanto, vai existir para aquele indivíduo que melhor planeja suas ações buscando identificar as ameaças inerentes às atividades do negócio e encontrar novas maneiras de soluções que possam neutralizá-las ou minimizá-las.

A análise das falas dos empreendedores, tanto daqueles que estão com seus projetos em andamento, quanto dos que sofreram descontinuidade foi que deve haver uma maior aproximação da incubadora para com as ações e necessidades dos mesmos e de seus projetos de empresas nascentes.

A sugestão que poderia ser apresentada como forma de procurar dar mais assistência aos empreendedores e a seus projetos incubados seria buscar uma aproximação maior dos docentes, principalmente daqueles que estão voltados para o ensino de disciplinas direcionadas para as questões de empreendedorismo e inovação, além de outros que trabalham com disciplinas das mais diversas áreas de administração e economia, com o intuito de proporcionar um maior apoio via incubadora, no sentido de captar recursos para alavancar os projetos como também em disponibilizar estrutura mínima que possa favorecer os empreendedores no desenvolvimento de suas ideias de negócios.

O que se observa é que tanto os empreendedores que continuam desenvolvendo seus negócios quanto os que sofreram descontinuidades passaram pelas mesmas dificuldades. A diferença existente entre eles está no fato de que os empreendedores que continuaram são porque acreditaram e persistiram mais fortemente nas suas propostas de negócios do que aqueles empreendedores que tiveram suas propostas de negócios descontinuadas.

De modo geral, os que acreditaram e foram mais persistentes, por conseguinte, depositaram mais energia e tempo de dedicação para seus negócios. Portanto, estão até o presente, com suas propostas de negócios em andamento. Diferentemente daqueles que depositaram menos esforços e pouca dedicação cujos resultados culminaram com a descontinuidade dos negócios inicialmente propostos. Estas constatações foram observadas nas entrevistas com os empreendedores, pois, no geral para os grupos que apresentaram

desistência ou seus membros estavam envolvidos com outras atividades e ocupações ou tinham suas preocupações voltadas para a busca de atividades que possibilitassem remunerações em detrimento dos esforços que deveriam ser direcionados para o aprimoramento e consolidação do seu projeto de negócio vinculado ao processo de incubação.

Contudo, é possível perceber nos discursos dos empreendedores participantes da pesquisa que tanto os empreendedores de projetos de negócios que continuaram quanto os empreendedores de projetos que sofreram descontinuidade, sinalizam que a universidade pode através da INCUBATEC RURAL e de outros mecanismos já estabelecidos, realizar ações que venham a fortalecer a cultura do empreendedorismo.

Para tanto, é preciso disponibilizar espaço físico favorável para a implementação de estação de trabalho com estrutura adequada para a criação de redes de relacionamentos para acesso e trocas de informações.

Podem-se aproximar as ações da INCUBATEC RURAL com as ações de outros mecanismos de apoio e incentivo ao empreendedorismo, a exemplo do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e as Empresas Juniores (EJ) já existentes na UFRPE, objetivando desenvolver ações conjuntas de modo a incentivar e estimular a criação de novos negócios.

Também é possível criar novas parcerias com organismos que fomentam ações empreendedoras com o intuito de poder oferecer maior apoio aos empreendedores proponentes de projetos de empresas nascentes e assim poder desempenhar de fato, o papel inerente a uma incubadora de empresas, de conformidade com o proposto na literatura.

Buscar uma maneira de aproximar o discurso empreendedor da universidade com ações efetivas de empreendedorismo, para com isso despertar maior interesse do seu público alvo.

De acordo com os dados observados identificou-se que a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Rural de Pernambuco - INCUBATEC RURAL contribui para o desenvolvimento de negócios inovadores, sendo, portanto, mecanismo importante para continuar estimulando e fomentando a cultura do empreendedorismo local e regional.

A condição de entusiasmo existente nas pessoas que já vem desenvolvendo ações de fomento ao empreendedorismo na instituição aponta para um futuro onde a cultura do empreendedorismo será bastante promissora.

A motivação das pessoas que fomentam o empreendedorismo no âmbito da comunidade acadêmica provoca sensibilização na gestão superior no sentido de criar espaço onde possa favorecer iniciativas empreendedoras. Exemplos dessas iniciativas é o NIT e as EJ

de vários departamentos acadêmicos que já vem trabalhando com as expectativas empreendedoras de seus componentes.

Como objeto de análise em estudos futuros sugere-se identificar os motivos pelos quais o número de projetos que são submetidos ao processo seletivo desta incubadora sempre fica muito próximo do número de vagas ofertadas.

Esta pesquisa poderá ainda receber melhores contribuições a partir de novos estudos sobre o mecanismo de gestão da incubadora no diz respeito ao suporte técnico e operacional para projetos de empresas nascentes que ingressam no processo de incubação e, sobretudo, no tocante a sua condição de sustentabilidade levando-se em conta os aspectos econômicos, social e ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T. et al. **Empreendedorismo no Brasil** : 2012. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco. Curitiba : IBQP, 2012. 162 p. GEM .Global Entrepreneurship Monitor.
- ANPROTEC. **Histórico de setor de incubação no Brasil e no mundo**. 2012. Disponível em: <[http://www:anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)>. Acesso em: 11 fev. 2013.
- ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. 2013. Disponível em. <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 26 jul. 2013.
- ARANHA, J. A. S. **Implementação do modelo de gestão para incubadoras de empresa**. Rio de Janeiro, RJ: REINC, 2001.
- BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA, 2009.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIAGIO, L. A. **Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial**: planejamento e gestão. Brasília, DF: ANPROTEC; SEBRAE, 2006.
- BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Brasília. DOU 03 dez.2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
- BRASIL. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. DOU 22 nov. 2005. Institui o regime especial de tributação para a plataforma de exportação de serviços de tecnologia da informação e dá outras providências.
- CANTILON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Tradução: Fan Goldgarb Figueira. Segesta Editora, 2002. 196 p.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Sextante, 2008.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Traduzido por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Traduzido por Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-72, jul./set. 1991.

FINEP. **Seleção de projetos para apoio às incubadoras de empresas e parques tecnológicos**. Brasília, DF, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1995.

IEL. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília, DF: CNI; IEL Nacional, 2000. 100 p.

ITEP. **Incubação de Empreendimentos – UIE**. 2012. Disponível em: <[http://www.itep.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=153](http://www.itep.br/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=153)>. Acesso: 12 fev. 2013.

LEITE, E. **Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas**: lei de inovação. Recife: Bagaço, 2006. 400 p.

LEITE, E. **O Fenômeno do empreendedorismo**: criando riquezas. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002. 564 p.

LEITE, E. **O Fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília, DF, 1997. Tradução para o português pela FINEP.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Learning, 2002.

PADR. **Programa**. Objetivos do programa. [2010]. Disponível em: <[http://www.padr.ufrpe.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=3](http://www.padr.ufrpe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=3)>. Acesso: 12 fev. 2013.

PAULA, E. W.; BIGNETTI, L. P. Estudo sobre as práticas de inovação e as estratégias adotadas por empreendedores de alta tecnologia. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 42-57, dez. 2003.

PORTER. M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER. M. E. **On competiton**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER. M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO DIGITAL. **Incubadoras do Porto Digital**. 2013. Disponível em: <<http://portodigital.org/>>. Acesso: 12 fev. 2013.

ROCHA, M. T.; HANS, ?.; GONTIJO, M. J. **Empreendedorismo e negócios sustentáveis – plano de negócios como ferramentas do desenvolvimento**. São Paulo: Petrópolis; Brasília, DF: IEB, 2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York: The Free Press, 1995.

SAY, J. B. S. **Tratado de economia política**. Tradução de Baltazar Barbosa Filho. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SEBRAE. **Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas – 2011-2020**. Brasília, DF, 2011.

SEBRAE. **Manual de implantação de incubadoras**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.sp.com.br/>>. Acesso em 23 jul. 2013.

SEBRAE. **Anuário de pesquisa sobre as micro e pequenas empresas 2011**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/File/NT0004778A.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UFRPE. **Graduação**: modalidade presencial. [2012]. Disponível em: <<http://www.ufrpe.br/graduação.php>> Acesso: 10 fev 2014.

XAVIER, S. R. et al. **Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report**. US: BABSON, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - ROTEIROS DE ENTREVISTAS:

### QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO TIPO 1

- |   |   |
|---|---|
| <p>1- Como tomou conhecimento da Incubadora e de seu processo seletivo?</p> <p>2- Que informações foram importantes na sua decisão em participar do processo de incubação?</p> <p>3- Sua ideia de negócio surgiu da identificação de uma oportunidade no mercado?</p> <p>4- A participação do processo de incubação favoreceu na aprendizagem de gestão do negócio? Comente.</p> <p>5- Quais os aspectos ou fatores facilitam(ram) o desenvolvimento do negócio?</p> <p>6- Quais os aspectos ou fatores dificultam(ram) ou limitaram(ram) o desenvolvimento do negócio?</p> | <p>7- Quais as contribuições tecnológicas inovadoras obtidas durante o desenvolvimento do negócio?</p> <p>8- Sua empresa tem uma atuação competitiva com estratégia diferenciada? Comente.</p> <p>9- De que maneira um processo de incubação pode contribuir mais substancialmente para o desenvolvimento de um negócio?</p> <p>10-Que avanços foram obtidos pela empresa com relação à busca da sustentabilidade do negócio?</p> |
|---|---|

### QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO TIPO 2

- |  |   |
|--|---|
| <p>4. Quais foram às dificuldades encontradas durante o seu desenvolvimento?</p> <p>5. Quais fatores foram determinantes na tomada de decisão de descontinuidade do projeto de criação do negócio?</p> <p>6. Que ações poderiam ter sido tomadas para evitar a desistência do projeto de criação do negócio?</p> | <p>7. Considerando a desistência do projeto, o que ficou de aprendizado dessa experiência? Comente.</p> <p>8. Em sua opinião o que pode ser feito para evitar que projetos de empresas nascentes sofram descontinuidades?</p> |
|--|---|

## APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS COM OS EMPREENDEDORES

**Quadro 11 – Transcrição de entrevistas com os empreendedores (Empresas B e H)**

<b>Grupo 1 – Empresas consolidadas ou em andamento</b>	
Perguntas	Respostas
Empreendedor Empresa B	
1- Como tomou conhecimento da Incubadora e de seu processo seletivo?	“Edital. Como mencionei. Houve um edital. Esse edital foi publicado no site da universidade, e aí a gente elaborou um projeto e participamos de uma banca e tiramos o primeiro lugar em pontuação. O fato bastante relevante foi à participação no programa chamado Prime – Primeira empresa inovadora. Foram duzentas empresas e muitas empresas de tecnologia e TI. Praticamente todos os incubados participaram naquele momento. E foi um motivo de muita honra porque todos os incubados, os incubados da INCUBATEC não só passaram, como estavam entre os cinco primeiros classificados. Isso é uma coisa muito relevante que a gente tem que falar, e foram praticamente após a nossa entrada aqui, praticamente simultâneo. Os três projetos da INCUBATEC-RURAL que concorreram ficaram entre os cinco primeiros na classificação geral”.
2- Que informações foram importantes na sua decisão em participar do processo de incubação?	“Como eu já estava cursando Agropecuária no CODAI/UFRPE, a permanência do vínculo com a instituição me deu mais segurança em empreender no próprio ambiente de estudo. Quando procurei me informar mais, percebi que a proposta da INCUBATEC RURAL atendia minhas necessidades naquele momento. Os consultores disponibilizados pela a INCUBATEC RURAL por serem de altíssimo nível trouxeram mais conteúdo ao meu projeto inicial”.
3- Sua ideia de negócio surgiu da identificação de uma oportunidade no mercado?	“A princípio sim. Como todo principio de inovação, primeiro a gente tem um surto criativo. Nem todo surto criativo é gerador de negócio. Imaginação a gente tem a qualquer momento, mas criatividade é aquela ideia que a gente considera que tenha valor. Como eu estava terminando o curso técnico de agropecuária no CODAI. Eu senti dentro laboratório de agroindústria que tanto os professores quanto os pequenos produtores, eles tem dificuldades de elaborar seus instrumentos de aula, um queijo, uma bebida láctea, por conta de escala. Então os via tendo o maior trabalho, tendo que esquentar leite e esfriar em bacia. Foi quando eu tive a ideia de desenvolver um equipamento de pasteurização que pudesse utilizar tanto em laboratório de agroindústria como em pequenas agroindústrias, voltadas à agricultura familiar. Fiz um levantamento naquela época pra saber quantas associações nós teríamos aqui em Pernambuco e vi que pelo número justificaria o produto. Basicamente foi isso. Depois é que veio a questão da patente”.
4- A participação do processo de incubação favoreceu na aprendizagem de gestão do negócio? Comente.	“Não só favoreceu, mas ela foi decisiva. Foi após a entrada na INCUBATEC que eu executei e conclui o processo de patente. Então de cara, na primeira semana como incubado, tivemos palestra com o professor Emanuel Sampaio e outras pessoas que orientaram quanto à elaboração do projeto, à elaboração do plano de negocio. Então o processo de incubação não só favoreceu como ele foi determinante”.
5- Quais os aspectos ou fatores facilitam(ram) o desenvolvimento do	“Na elaboração de um negócio, são poucas as coisas que facilitam geralmente tudo quando você ta iniciando, tudo é só obstáculo. A gente tem que se motivar muito pra poder vencer os obstáculos. O

negócio?	que podemos destacar dentro desse processo todo, foi que eu vou chamar de status por falta de outra palavra que me fugiu agora, mas o status de incubado dentro da UFRPE. O fato da gente estar próximo de uma instituição que traz com ela uma bagagem de patrimônio intelectual grande, isso foi determinante pra gente chegar a instituições como SEBRAE, FINEP, e quando a gente se apresentava a gente já sentia que tinha credibilidade, o que a gente tava fazendo não era algo aventureiro. Então a participação desses eventos com a chancela de incubados da universidade, foi o que facilitou naquele momento”.
6- Quais os aspectos ou fatores dificultam(ram) ou limitaram(ram) o desenvolvimento do negócio?	“As dificuldades são inúmeras. Primeiro que a gente veio de um país aqui, onde a gente não tem muito definido o que é empreender, e a cultura do empreendedorismo, da inovação é muito difusa. A perspectiva de conceber o produto, imaginá-lo, patenteá-lo e colocá-lo no mercado, o que pra outros países isso pode ser uma ação corriqueira que qualquer estudante secundarista faz, aqui não é bem assim. Basicamente temos duas vertentes. Ou a gente recebe a pecha de professor Pardal por estar inventando por inventar, ou a gente fica com a pecha de cientista maluco, de que só vale a pena patentear aquilo que a NASA for utilizar. E a gente vai descobrindo aos poucos que as patentes e as inovações elas nos completam no nosso dia a dia. Seja um escorredor de arroz até equipamentos cirúrgicos. É onde entra a patente e a inovação. É aquilo que interfere e melhora o nosso processo no dia a dia. Então tem que ser nem algo muito restrito, exclusivamente à academia, mas a academia é importante, porque ela valida aquelas invenções e aquelas patentes de relevância, a participação da universidade é importante. Mas ela tem que estar disseminada no meio da população, porque ninguém tá livre de uma boa ideia”.
7- Quais as contribuições tecnológicas inovadoras obtidas durante o desenvolvimento do negócio?	“Bom. Vou falar da minha visão de incubado. De início, a gente pretendia com aquele equipamento resolver um problema. Até porque quando você escreve uma patente ela só se justifica se ela resolver um problema. Se você apresenta um produto existe um problema no mercado ou num determinado segmento e você se propõem a resolver aquele problema. A princípio a gente estaria trazendo ao mercado um equipamento inovador que iria resolver o problema da escala de produção, tanto de leite e derivados, como na parte da fruticultura e pasteurização de sucos, em pequena e média escala. Os pequenos e médios agricultores familiares poderiam através do equipamento produzir alimentos com segurança alimentar, alimentos seguros, livres de contaminação, com tempo de prateleira maior. Um dos aspectos da pasteurização é elevar o tempo de prateleira. Então se eu consigo produzir um alimento que ele vai ter mais tempo de exposição pro consumidor, quanto mais tempo de exposição ele tiver mais chance de ser consumido. Quanto menor o tempo de prateleira, maior o risco que tenho de não viabilizar a venda deste produto”.
8- Sua empresa tem uma atuação competitiva com estratégia diferenciada? Comente.	“A princípio, como o nosso interesse era atender a agricultura familiar, todos sabem que esse segmento é carente de informação. A nossa primeira ação foi tentar participar do máximo de eventos voltados à agricultura familiar e ao beneficiamento da produção. Tanto da produção de lácteos como da produção de frutas. Tentar chegar junto do pequeno produtor, dessas pequenas associações e cooperativas para atender essa demanda. A estratégia básica foi chegar junto desses clientes através desses eventos. Através do

	<p>Agrinordeste, palestras e tudo que envolvesse agricultura familiar e beneficiamento tanto do leite como do suco, era do nosso interesse, como ainda é hoje, de tentar estar presente.</p> <p>Na minha cabeça vejo da seguinte forma: A estratégia era de como chegar. O que nós tínhamos a oferecer como inovação seria um equipamento de pasteurização que atendesse a escala reduzida de produção. Como chegar a esse público é o que eu entendo como estratégia. O que a gente tinha pra ofertar e que a concorrência não tinha era o equipamento. Agora a estratégia era atingir a esse público”.</p>
<p>9- De que maneira um processo de incubação pode contribuir mais substancialmente para o desenvolvimento de um negócio?</p>	<p>“No meu caso particular posso dizer que o processo de incubação, ele fez com que eu passasse a refletir sobre o equipamento, refletir sobre o negócio, e que tivesse uma visão estratégica do futuro aonde o equipamento iria se transformar no carro chefe nosso. E a participação da incubadora, foi o elemento motivacional pra isso. Porque uma coisa é você estar num ambiente que foi criado para motivar pessoas a empreender. Você vai ter convivência com outras pessoas, com outras empresas, que a gente vai compartilhar determinadas dificuldades e até buscar determinadas soluções. Outra coisa é você empreender só. Não é que o empreendedor ele só vai empreender se tiver numa incubadora. Não é bem isso. A gente tem casos na história que tem exemplos de pessoas que nunca participaram de incubadoras e são grandes empreendedores. O empreendedorismo latente, ele depende da capacidade da pessoa de transformar em ação todo esse potencial criativo dela. A universidade e a incubadora são potencializadoras disso. E a cada dia que passa, a gente percebe, não só aqui, mas fora do país, que essas instituições de incubação de negócios, elas tendem a serem essenciais mesmos. Hoje em dia tudo tende a ser institucionalizado. Antigamente você tinha a quantidade imensa de empreendedores que mal tinham terminado a quarta série primária. E hoje praticamente você chega a qualquer pequeno negócio, ou o gestor tem uma formação já definida na área do negócio, ou tem uma pessoa próxima da família, ou tem um filho, que está formalmente estudando e buscando a melhoria do negócio. Então hoje a atividade do negócio é profissional. Então o papel da incubadora nesse aspecto é importantíssimo”.</p>
<p>10- Que avanços foram obtidos pela empresa com relação à busca da sustentabilidade do negócio?</p>	<p>“É uma pergunta que eu ainda hoje me faço. No meu caso específico, eu não tenho nem como responder essa pergunta na sua totalidade, mas o que posso dizer é o seguinte: A gente tem aprendido com nossos próprios erros e buscado estreitamento de parcerias e associações, com outras empresas para que a gente possa estabelecer fluxo de produção definido com o equipamento que a gente produz. Exemplificando isso, eu tenho feito parcerias com uma cooperativa de caprinocultores que há quinze anos está no mercado e por falta de um equipamento adequado à produção delas, esses quinze anos ela nunca produziu 1 kg de queijo, nem um litro de bebida láctea. Então eu praticamente me afiliei a essa cooperativa, cedi o equipamento e hoje essa cooperativa há quatro meses tem produzido algo que em quinze anos ela nunca produziu. Também temos contatos com uma associação também no sertão que produz sucos de frutas, que só está produzindo sucos pasteurizados por conta do equipamento que nós fornecemos, porque até então eles não tinham escala definida de produção. Essas são as nossas fontes de referências. É a busca constante, a gente sempre está procurando acrescentar uma</p>

	possibilidade de agregar ao equipamento, controle digital dentro das leituras necessárias de tempo e temperatura. A gente está sempre buscando as melhores matérias primas. Mesmo sendo um equipamento voltado a agricultura familiar, ele dispõe de todos os índices de controle e segurança que um grande equipamento tem. É essa busca da sustentabilidade: ela se manifesta na constante busca da melhoria do equipamento em si. Uma coisa está vinculada a outra”.
<b>Grupo 2 – Empresas e/ou projetos descontinuados</b>	
Empreendedor Empresa H	
1- Como tomou conhecimento da Incubadora e de seu processo seletivo?	“Eu era aluna da UFRPE, da pós-graduação, de Gestão e Política Ambiental, e tomei conhecimento pelo professor em sala de aula, junto com o coordenador do curso de pós-graduação, professor Lima. E ai tomei conhecimento e um grupo da minha turma se inscreveu e fomos participar da seleção.Etapas do processo seletivo”.
2- Que informações foram importantes na sua decisão em participara do processo de incubação?	“Seria ter o próprio negocio, estar empreendendo, era um projeto inovador, e ainda é mesmo estando arquivado. É uma coisa que tenho: um sonho nessa área ambiental até porque fiz mestrado nessa área ambiental. E era uma coisa que me motivou, que me fez decidir por ter uma empresa incubada era essa perspectiva de mudança ambiental pelo fato de viver numa cidade grande, numa metrópole, que ninguém olha tanto pro meio ambiente.”
3- Sua ideia de negócio surgiu da identificação de uma oportunidade no mercado?	“Exatamente. Foram coisas bem paralelas. Sabíamos que tinha o mercado defasado e a nossa vontade de abrir o próprio negocio. Então como o mercado estava sem profissionais nessa área de trabalho, e juntando a oportunidade de trabalho com um sonho nosso coletivo de implantar a empresa. Foi junto: a vontade do grupo com a necessidade do mercado”.
4- Quais foram as dificuldades encontradas durante o seu desenvolvimento?	“Eu acho que a maior dificuldade é que a gente não tinha capital de giro e tinha muito medo e insegurança. A gente tinha que se lançar mais e a gente tinha o medo de se lançar e se arriscar. Ficávamos em cima de muro. Hoje de fora conseguimos ver isso. Tínhamos que ir e encarar, e a gente tinham tanto medo de ir em frente e todos trabalhávamos e ninguém queria largar o trabalho para arriscar outro. A gente não queria arriscar na incubadora, a gente era funcionário público e sair do emprego público para arriscar num negocio. E acho que também faltou incentivo da família. Essa dificuldade q eu senti... não ter o capital de giro a família não dava apoio. Porque pela UFRPE a gente tinha cursos, tinha o SEBRAE, a gente era bem orientado, bem assessorado, tinha muito incentivo. Acho que a maior dificuldade era o capital de giro e o apoio da família para engrenar”.
5- Quais fatores foram determinantes na tomada de decisão de descontinuidade do projeto de criação do negócio?	“Eu acho que o que teve maior peso, por trabalhar, por ter outro vinculo, é a falta de atenção que eu tava dando a incubadora e a empresa, por demandar outro emprego, outra empresa do setor publico. E ai chegava meu horário eu me chocava com o do colega e muitas vezes eu teria que estar la a noite, dedicar a noite, estava três turnos. E ficou aquela coisa, desmotivando e começou a dar em geral um mau estar, um cobrando ao outro, uma coisa que nem você estava fazendo. E acho que isso foi gerando uma desmotivação, essa foi a primeira questão. Todos nos ainda quando a gente se fala tem aquele desejo de se colocar um negocio ainda. É uma coisa saudosa mas ainda esta muito viva no coração de cada um.” Mas o que determinou a descontinuidade foi a questão da dedicação e combinação do horário”.

<p>6- Que ações poderiam ter sido tomadas para evitar a desistência do projeto de criação do negócio?</p>	<p>“Teria que ter muita maturidade, sentimento, com um olhar lá na frente, e aí essa questão da perspectiva de mudança que acho que tinha que ter encarado. É a oportunidade que não volta. A gente tinha noção do mercado, mas a gente precisava de incentivos maiores, por meio da universidade, fazer uma ponte, fazer uma orientação. Tinha tinham chegado cursos pra nos capacitar, mas alguns momentos a gente ia e se deparava com situações políticas e a gente não estava pronto para isso. Se tivesse sido via coordenador da incubadora, de fazer essas pontes que a gente chegasse com os ofícios para nesse momento, transpor alguma coisa e aí não gerar desmotivação e não ir minando o interesse do grupo.”</p>
<p>7- Considerando a desistência do projeto, o que ficou de aprendizado dessa experiência? Comente.</p>	<p>“Se você acredita, vai em frente. O Brasil é um país muito empreendedor. A proposta que a gente tinha de mudança era muito prazerosa e eu acho que ficou crescimento, sabedoria... laços de amizades”.</p>
<p>8- Em sua opinião o que pode ser feito para evitar que projetos de empresas nascentes sofram descontinuidades?</p>	<p>“A redução da carga tributária, incentivo para empresas nascentes. Poderia ter as empresas incubadoras para o jovem aprendiz, uma empresa menor, fazendo um teste de alguns meses, precisando do espaço para você desenvolver. Eu acho que a questão tributária e muito grande para quem está começando um negócio e se tratando de resíduos tem uma logística de transporte, mão de obra e armazenamento era muito dispendioso. E a gente via que não tinha integração com as secretarias municipais. Tava cada um cuidando do seu, e a gente queria uma integração e não sabia como direcionar isso.</p>

Fonte: Santos (2014)