

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE  
FIESP DE INCUBADORAS: um estudo de caso**

**JULIANO LEITE MALARA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Araraquara – Uniara, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

**ARARAQUARA – SP**

**Dezembro/2006**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE  
FIESP DE INCUBADORAS: um estudo de caso**

**JULIANO LEITE MALARA**

**Orientador: Prof.º Dr.º: José Luís Garcia Hermosilla**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Araraquara – Uniara, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

**ARARAQUARA – SP**

**Dezembro/2006**

## Ficha Catalográfica

Malara, Juliano Leite.

**Uma Análise da Gestão Estratégica da Rede FIESP de Incubadoras: um estudo de caso. Juliano Leite Malara. Araraquara-SP,2006.**

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA

Área de concentração: Desenvolvimento Regional Meio Ambiente

Orientador: Prof. Dr. José Luís Hermosilla

1. Gestão. 2. Estratégia. 3. Planejamento Estratégico. 4. Administração Estratégica. 5. Incubadoras.

**BANCA DE DEFESA**

---

**Prof. Dr. Sacomano Neto**

**UNIMEP**

---

**Profa. Dra. Helena de C. Lorenzo**

**UNIARA**

---

**Prof. Dr. José Luís Hermosilla**

**UNIARA**

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Luis Garcia Herмосilla, por sua intensa dedicação e paciência em todo o período de orientação e pela ajuda na delimitação no escopo do projeto e também pela objetividade e agilidade nas respostas relacionadas ao projeto quando solicitadas.

Ao Profa. Dra. Helena de Carvalho de Lourenço, pelo apoio e subsídios em todo o estudo.

Aos colegas do mestrado, pela troca de experiências no o período da pós-graduação.

Aos meus colegas coordenadores de incubadoras do sistema FIESP que colaboraram maciçamente com o projeto.

A minha família – Ana, Wilson, Rogério, Deoclécia, Maria Terezinha e Isabel Cristina – *in memoriam* – pelo apoio psicológico e econômico na minha formação desde a pré-escola.

À LÍlian, minha esposa e futura mãe de meus filhos, pela paciência em se privar de muitos momentos ao meu lado, pelas contribuições na revisão e pela força e incentivo ao longo do trabalho.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problemática.....	14
1.2 Objetivo.....	15
1.3 Questão da Pesquisa.....	15
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Metodologia.....	20
1.5.1 Escopo da Pesquisa.....	25
1.6 Estrutura do Trabalho.....	27
2. MODELOS DE GESTÃO, ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	29
2.1 Modelos de Gestão.....	29
2.1.1 Conceito de modelo de gestão e sua importância: forma e função.....	29
2.1.2 Bases filosóficas e contexto histórico dos primeiros modelos de gestão.....	30
2.1.3 Abordagem mecânica da administração.....	31
2.1.4 Uma abordagem humanística.....	34
2.1.5 Uma abordagem integrativa.....	36
2.1.6 Novos modelos de gestão.....	36
2.2 Estratégia.....	41
2.3 Planejamento Estratégico.....	45
2.4 Administração Estratégica.....	51
3. INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	56
3.1 Origem.....	56
3.2 Definição.....	57
3.3 Evolução.....	61
3.4 Classificação.....	64
3.5 Impactos no Desenvolvimento Local/regional.....	69
3.5.1 Avaliação Quantitativa do desenvolvimento local.....	76

3.5.2 Avaliação Qualitativa do desenvolvimento local.....	80
3.6 Incubadoras Brasil.....	80
3.7 Incubadoras Sistema FIESP.....	84
4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS.....	87
4.1 Nível de conhecimento referente aos objetivos do movimento FIESP de incubadoras de empresas.....	88
4.2 Verificação e análise do modelo de gestão e diretrizes estratégicas....	92
4.3 Verificação de existência e aderência de procedimentos internos.....	95
4.4 Indutores de desenvolvimento local.....	98
4.5 Resultado Analítico.....	101
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
5.1 Limitações e Trabalhos Futuros.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106

## ANEXOS

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos o número de incubadoras de empresas vem aumentando significativamente e estimula o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, é responsável pela gestão de 33 incubadoras distribuídas no interior e no litoral. O presente estudo visa verificar entre as incubadoras do sistema FIESP de gestão se as diretrizes estratégicas, procedimentos internos e nível de sinergia praticados pela gestora seriam os mais adequados para uma gestão eficaz. O trabalho contemplou dois tipos de pesquisa: a exploratória e descritiva. Na fase conceitual recorreu-se a pesquisa exploratória, mais especificamente o método levantamento bibliográfico. Na segunda etapa, foi utilizada a pesquisa descritiva quantitativa, também denominada de levantamento de campo, que teve como foco principal a comprovação das hipóteses. A pesquisa bibliográfica permite observar a evolução do conceito de estratégia sob a óptica de vários autores. Na sequência foi realizado um levantamento acerca da origem, evolução e da dimensão do movimento incubadoras de empresas no Brasil. O produto final será um diagnóstico das diretrizes estratégicas adotadas pela gestora bem como a sua aderência frente ao modelo de gestão vigente.

**Palavras-chave:** Gestão, Estratégia, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, e Incubadoras.

## **ABSTRACT**

Along of the last years the number of incubators of companies comes significantly increasing and stimulates the development of the micron and small companies. In São Paulo the Federation of the Industries of the State of São Paulo- FIESP, is responsible for the management of 33 incubators distributed in the interior and the coast. The present study aims at to verify among the incubators of management system FIESP if the strategical lines of direction, internal procedures and level of sinergy practised by the manager would be adjusted for an efficient management. The work contemplated two types of research: exploratory and descriptive. In the conceptual phase exploratory research was appealed to it, more specifically the method bibliographical survey. In the second stage, the quantitative descriptive research was used, also called of field survey, that had as main focus the evidence of the hypotheses for the sample in question. The bibliographical research allows to observe to the evolution of the concept of strategy under the optics of some authors. In the sequence a survey concerning the origin, evolution and of the incubators dimension of the movement of companies was carried through in Brazil. The end product will be a diagnosis of the strategical lines of direction adopted by the manager as well as its tack front to the model of effective management.

**Keys-words:** Management, Strategy or Careful Planning, Strategic Management and Incubators.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Importância das micro e pequena empresas no âmbito nacional.....	18
<b>Quadro 2</b> – Importância das micro e pequenas na economia paulista.....	18
<b>Quadro 3</b> – Evolução de Incubadoras brasileiras.....	26
<b>Quadro 4</b> – Marcos históricos da estratégia nas empresas.....	44
<b>Quadro 5</b> – Planejamento estratégico.....	47
<b>Quadro 6</b> – Planejamento Estratégico x Administração Estratégica.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição de Incubadoras no Brasil.....	25
<b>Gráfico 2</b> – Concentração de incubadoras nas regiões do Brasil.....	26
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição de incubadoras no Estado de São Paulo.....	27
<b>Gráfico 4</b> – Principais objetivos das incubadoras.....	60
<b>Gráfico 5</b> - Número das Incubadoras no Brasil.....	63
<b>Gráfico 6</b> - Classificação das incubadoras.....	66
<b>Gráfico 7</b> - Evolução das incubadoras por classificação 2000 –2004.....	67
<b>Gráfico 8</b> – Área de atuação das empresas setoriais.....	68
<b>Gráfico 9</b> - Evolução do número de incubadoras por região 2000 –2004	72
<b>Gráfico 10</b> - Número de Famílias nas comunidades iniciais.....	76
<b>Gráfico 11</b> - Evolução da Área de Cultivo de Algodão de 2001 a 2004..	77
<b>Gráfico 12</b> - Evolução da área total entre 4 das localidades.....	77
<b>Gráfico 13</b> - Número de Agricultores Diretamente Envolvidos.....	78
<b>Gráfico 14</b> - Número de agricultores diretamente envolvidos em 4 das localidades.....	78
<b>Gráfico 15</b> - Renda gerada nas comunidades com a venda de algodão em rama, pluma e caroço.....	79
<b>Gráfico 16</b> - Renda média gerada por agricultor envolvido.....	79
<b>Gráfico 17</b> - Número de postos de trabalho gerados.....	82

# 1. INTRODUÇÃO

Segundo Menezes (2003), foi no estado de Nova Iorque, nos Estados Unidos, na década de 50, que surgiu o conceito de incubadora de empresas. Devido à falência de uma grande empresa, foi deixado um galpão vazio de aproximadamente 80 mil metros quadrados.

Um homem chamado Joseph Mancuso teve a idéia de adquirir o imóvel e transformá-lo em condomínio para pequenas empresas viabilizando assim um novo negócio, proporcionou empregos para as pessoas que haviam sido demitidas na região.

Mancuso além da infra-estrutura física das instalações, também adicionou ao modelo um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, como marketing, contabilidade, secretaria, vendas, e outros, reduzindo assim os custos operacionais das empresas aumentando sua competitividade. “Uma das primeiras empresas instaladas na área foi um aviário, o que conferiu ao prédio a designação de ‘incubadora’” (ANPROTEC, 2006).

No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1984, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). A seguir, Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal também receberam incubadoras.

*O trabalho com Incubadoras de Empresas no Brasil teve início em 1984 quando, por iniciativa do então presidente do CNPq, Prof. Lynaldo Cavalcanti, cinco fundações tecnológicas foram criadas, em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Essas instituições tinham por finalidade promover a transferência de tecnologia das universidades para o setor produtivo. Após a implantação da Fundação Parqtec de São Carlos, em dezembro de 1984, começou a funcionar a primeira Incubadora de Empresas no Brasil, a mais antiga da América Latina, com quatro empresas instaladas sendo que nessa década quatro incubadoras foram constituídas no país. (SEBRAE, 2003:06)*

Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, que iniciou a articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil, afiliando as incubadoras ou suas instituições gestoras.

*A partir de 1991 o SEBRAE passa a apoiar ações destinadas à implantação, desenvolvimento e fortalecimento das Incubadoras de Empresas, entendendo serem elas uma alternativa importante à criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Esse apoio tem ocorrido através da viabilização dos produtos e serviços que o Sistema dispõe, bem como o repasse de recursos financeiros para operação das incubadoras. Em 1998, o SEBRAE lança o primeiro edital para apoiar*

*atividades desenvolvidas por Incubadoras do país, tendo aprovado 35 projetos localizados em 15 Estados da Federação. O segundo edital foi lançado em 1999 e foram aprovados 46 projetos de incubadoras já existentes e 20 planos de negócios para criação de novas incubadoras. Posteriormente, com o intuito de disseminar a cultura de Incubadoras de Empresas, foram apoiados mais 15 Planos de Negócios, para as regiões N, NE e CO (SEBRAE, 2003:06).*

O processo de incubação de empresas é um fenômeno que vem se consolidando, em nível mundial, pelo menos nos últimos dez anos. Incubadoras de empresas são programas de assistência às micro e pequenas empresas em fase inicial. Sua finalidade é viabilizar projetos, criando novos produtos, processos ou serviços, gerando novas empresas que, após deixarem a incubadora, estejam aptas a se manter no mercado.

A incubadora é desenvolvida para alcançar objetivos específicos que dependem, entre outros, da instituição a qual está vinculada e da região na qual está estabelecida. A estratégia de cada incubadora também pode ser influenciada pelo estágio de desenvolvimento do programa ou mesmo pelo propósito para a qual foi criada.

Ela também oferece infra-estrutura, apoio técnico, administrativo e de serviços. A estrutura e a assessoria oferecidas diminuem significativamente os riscos de fracasso. O ambiente encorajador, com custos e impostos minimizados, facilita o desenvolvimento inicial da empresa. Além disso, os parceiros envolvidos contribuem para firmar a credibilidade da instituição no mercado.

A incubadora consiste em um imóvel, equipado com instalações elétricas e hidráulicas apropriadas, com áreas de uso compartilhado entre as empresas incubadas. É constituída por uma entidade coordenadora e algumas empresas incubadas (aproximadamente dez, mas este número pode variar de acordo com as condições e necessidades em questão).

Ao mesmo tempo, imersas nesse cenário político e econômico internacional, as incubadoras de empresas acabam assumindo importante papel na tentativa de estimular a inovação e promover o desenvolvimento tecnológico regional, sendo até mesmo incluídas no planejamento estratégico dos órgãos governamentais de fomento. Como estas organizações têm como principal objetivo transformar negócios em potencial em empresas, elas se confrontam com o desafio de estimular e induzir a inovação nos empreendimentos incubados, a fim de que eles aumentem suas chances no mercado que se mostra cada vez mais competitivo.

Segundo o SEBRAE, predominam basicamente três tipos de incubadoras: Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica; Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais; Incubadora de Empresas Mistas. Além disso, as incubadoras apóiam também

empresas dos setores culturais, artesanato, cooperativas, agronegócios, entre outras. Porém o presente estudo focará as incubadoras de base tradicional e mista recorrendo às estatísticas da ANPROTEC, uma vez que não existe uma associação exclusiva que concentre informações relativas às incubadoras desse segmento.

## 1.1 Problemática

Estudos mostram que devido a barreiras burocráticas, técnicas, comerciais e ausência de capacidade gerencial, 80% das micro e pequenas empresas brasileiras, em geral, desaparecem antes do primeiro ano de existência.<sup>1</sup>

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) o índice de mortalidade das empresas pode chegar a 97% no período de cinco anos de vida.<sup>2</sup>

Estatísticas americanas e européias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% das empresas nascidas fora do ambiente de incubadoras.<sup>3</sup>

A evolução exponencial de novas tecnologias, gerando obsolescência dos negócios tradicionais, associado ao processo de globalização que inviabiliza o estabelecimento de políticas de reserva de mercado, tem ocasionado a redução sistemática do número de postos de trabalho no mundo. Em resposta a essa realidade, a sociedade tem reagido procurando novos mecanismos para formatar e assistir empresas nascentes, na superação das dificuldades inerentes ao processo de implantação, desenvolvimento e consolidação. Metodologias como clusters, franquias e incubadoras reduzem o patamar de mortalidade das empresas a taxas de 20% a 30%, quando a mortalidade de empresas que não contam com esses tipos de suportes chega a 80%.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> **EMPRESAS GERADAS EM INCUBADORAS APONTAM MORTALIDADE BEM MENOR DO QUE EMPRESAS DO MERCADO TRADICIONAL.** Jornal da Ciência 2003. Disponível em: <[http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/tripa\\_NoticiasImprensa\\_include.asp?ContentId=2277](http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/tripa_NoticiasImprensa_include.asp?ContentId=2277)>. Acesso em 19 de jun. de 2006.

<sup>2</sup> *Idem. Op. city.*

<sup>3</sup> **EMPRESAS GERADAS EM INCUBADORAS APONTAM MORTALIDADE BEM MENOR DO QUE EMPRESAS DO MERCADO TRADICIONAL.** *Op. city.*

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S. A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. **Manual para a implantação de Incubadoras de Empresas.** Ministério da Ciência e Tecnologia. PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas, 2004.

## 1.2 Objetivo

O objetivo da pesquisa proposta é analisar a existência e congruência das diretrizes estratégicas e procedimentos utilizados pela FIESP em sua rede de incubadoras de empresas, a luz dos depoimentos dos coordenadores das incubadoras pertencentes ao sistema FIESP de gestão. A Entidade Gestora – FIESP, também será analisada e pesquisada permitindo assim um efetivo cruzamento de dados.

O estudo tem ainda como objetivos específicos:

- ▣ Avaliar o nível de conhecimento referente aos objetivos do movimento FIESP de incubadoras de empresas pelos atores responsáveis pela sua performance;
- ▣ Verificar e analisar o atual modelo de gestão e das diretrizes estratégicas de médio e longo prazo ao movimento FIESP de incubadoras de empresas;
- ▣ Verificar a existência, aderência e congruência de procedimentos internos, fornecidos pela FIESP, para a gestão da incubadora e conseqüentemente para as empresas incubadas;
- ▣ Identificar se as incubadoras são reconhecidas por seus coordenadores, como indutores de desenvolvimento local;

## 1.3 Questão da pesquisa

Será que a FIESP através de seu sistema consegue garantir que as diretrizes estratégicas estejam em congruência com as ações de suas incubadoras ? Essa questão é extremamente importante pois a consonância entre a gestora e as incubadoras é fator preponderante no sucesso do programa.

## 1.4 Justificativa

Porter e Ramo (1985 *apud* MORCILLO 1989), disseram que o ritmo de inovação não é determinado unicamente pelo pressuposto de P & D mas também pelas estruturas sócio-políticas, econômicas e culturais. Assim devem ser considerados: o estado da economia, os

mercados públicos, a propriedade industrial, dentre outros fatores que representam verdadeiros gargalos para a geração de inovação.

*É importante analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes do desenvolvimento econômico e como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Mas, antes disso, é importante também entender como funciona o processo empreendedor, principalmente quando há inovação tecnológica, e assim, entender onde a incubadora exerce seu papel neste processo. O desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos que, em conjunto, possibilitam a criação de negócios de sucesso. São eles: 1)Talento=pessoas; 2)Tecnologia=idéias; 3)Capital=recurso; 4)Know-how=conhecimento.<sup>5</sup>*

*As dificuldades e os riscos de implantação de novos empreendimentos no mercado inibem o surgimento de empresas. Os custos e a necessidade de investimentos são elevados, o processo de conquista da credibilidade no mercado é lento, havendo também a inexperiência característica da fase inicial, sendo que, muitas vezes, são problemas gerenciais que levam boas idéias ao fracasso.<sup>6</sup>*

As decisões tomadas quando da conformação e articulação de tais modelos devem ser consistentes entre si e com os objetivos gerais da organização. Durante a etapa de formatação da meta modelo surgirá inevitavelmente decisões alocativas na medida em que os recursos são, sempre, finitos. Exemplificando, uma decisão de pronta-entrega de produtos (positiva sob a ótica do modelo de *marketing*) significa a existência de estoques de produtos acabados (negativa sob a ótica do modelo financeiro). Estes conflitos (*trade-offs*) deverão ser encaminhados através de soluções de compromisso claramente negociadas.<sup>7</sup>

Para sobreviver ao atual ambiente de negócios turbulento e dinâmico e à competição global do mercado, as empresas devem ter reações cada vez mais rápidas, sempre direcionando suas ações de forma a manter-se firme aos seus objetivos estratégicos. A estrutura gerencial é elaborada no sentido de auxiliar os “tomadores de decisão” a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz.

A gestão das categorias que compõem a inovação tecnológica - o empreendedor, o capital, a tecnologia e o conhecimento –com a sistemática de se administrar essas categorias, adotado pelas incubadoras brasileiras é o processo de cooperação institucional, em que há relações "ganha/ganha", baseadas na troca e na complementaridade de recursos, talentos e

<sup>5</sup> DORNELAS, J. **Plano de Negócios para Incubadoras: A Experiência da Rede Paulista de Incubadoras de Empresas**. Disponível em: [http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=19](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=19). Acesso em: 27 de fev. de 2006.

<sup>6</sup> **INCUBADORAS DE EMPRESAS**. Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas/D101.htm>. Acesso em: 27 de fev. de 2006.

<sup>7</sup> OSTER, Sharon M. **Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases**. New York: Oxford University Press, 1995.

conhecimentos, com o objetivo de contribuir com o processo de desenvolvimento econômico e social de regiões e municípios. E tem sido esta a principal motivação para as diversas instituições brasileiras apoiarem as iniciativas de implantação de incubadoras nas diversas regiões do país.<sup>8</sup>

Segundo Albert (2002), o principal resultado obtido com a implantação de incubadoras de empresas é a criação de novos empregos, geralmente mais qualificados. Eleva-se, assim, o nível de renda da sociedade, melhorando a qualidade de vida, resgatando a cidadania e a justiça social.

Ao se garantir às novas empresas o acesso às universidades e centros de pesquisa, elas passam a trabalhar com tecnologia de ponta. Desta forma, a experiência de incubação de empresas produz como desdobramento, a modernização dos processos produtivos. No médio e longo prazo implantar incubadoras de empresas resulta em melhorias na qualificação dos recursos humanos e no padrão de gerenciamento de empresas, elevando os níveis de qualidade e produtividade, pois a maioria dos modelos nacionais de incubadoras e entidades gestoras exercem funções chave no monitoramento entre atores envolvidos.

A incubadora propicia vantagens para as empresas abrigadas, mas também para a economia da região, pois produz pesquisa, desenvolvimento e valor agregado. Trata-se de um programa de fomento do desenvolvimento industrial e econômico, impulsionando a geração de microempresas, aumentando os índices de emprego e renda, contribuindo para a atratividade econômica do município.<sup>9</sup>

Estatísticas americanas e européias<sup>10</sup> indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% detectado entre empresas nascidas fora do ambiente de incubadoras. No Brasil, estimativas da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), indicam que a taxa de mortalidade das empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus.

Vale ainda ressaltar que o SEBRAE é mantido por recursos públicos – 0,6% do INSS, que o permite ser o principal parceiro fomentador econômico-financeiro das incubadoras de empresas em geral.

---

<sup>8</sup> VASCONCELOS, P.; MACHADO, A. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1979.

<sup>9</sup> OSTER, Sharon M. **Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases**. New York: Oxford University Press, 1995.

<sup>10</sup> O Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas - PNI

Outro dado relevante é que, segundo SEBRAE nacional, as micro e pequenas empresas respondem por 99% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB. O quadro abaixo sintetiza a importância das micro e pequena empresas no âmbito nacional:

**Quadro 1 - Importância das micro e pequena empresas no âmbito nacional**

Variável	Participação (%)	Fonte/ Ano
Número de Empresas	99%	Sebrae-NA (2001)
Empregados com Carteira	56%	RAIS/ MTE (2002)
Faturamento do Setor Privado	28%	Sebrae-NA (2000)
PIB	20%	Sebrae-NA (1991)
Valor das Exportações	2%	Sebrae-SP/ Funcex (1998)

Fonte: SEBRAE – NA 2001

A importância das micro e pequenas empresas na economia paulista reflete a tendência nacional:

**Quadro 2 – Importância das micro e pequenas na economia paulista**

Variável	Participação (%)	Fonte/ Ano
Número de Empresas	99%	Sebrae-SP (2000)
Total de Ocupados	67%	Sebrae-SP (2000)
Valor das Exportações	2%	Sebrae-SP/ Funcex (1998)

Fonte: SEBRAE – SP 2000

As incubadoras contribuem sobremaneira para a geração de novos postos de trabalho e aumentar a competitividade das empresas que lá se instalam, sendo estes locais estruturados de tal forma flexíveis que possam facilmente ser adaptado para atender as necessidades dos empreendimentos entrantes, oferecendo facilidade e oportunidades para os

profissionais que estão ávidos por transformar suas idéias e habilidades em produtos e serviços.<sup>11</sup>

Acrescente-se neste contexto a importância da mudança de mentalidade onde pesquisa, desenvolvimento e inovação garantirão a modernização dos sistemas produtivos através de estratégias locais e regionais, considerando as necessidades momentâneas e emergentes num futuro breve.<sup>12</sup>

Dentre os resultados esperados num processo de incubação destacam-se:

- ▣ Redução da taxa de mortalidade das empresas;
- ▣ Geração de inovação tecnológica;
- ▣ Geração de novos postos de trabalho;
- ▣ Transferência de tecnologia entre universidades, centros de pesquisa tecnológica e novos empreendimentos;
- ▣ Propiciar taxas de crescimento acelerado entre os novos empreendimentos incubados;
- ▣ Influenciar a cultura tecnológica da região onde encontra-se instalada.

O movimento de incubação de empresas do Brasil coloca o país em evidência se comparado ao cenário mundial. Em 2004, as 283 incubadoras brasileiras (um aumento de quase 37% em relação ao número de incubadoras existentes no ano anterior) foram responsáveis por ações de incentivo ao empreendedorismo, desenvolvimento econômico local e regional, geração de empregos, desenvolvimento tecnológico e transferência de tecnologia (ASSIS, J. C.; SELDIN, R.; CAULLIRAUX. H. M *apud* ANPROTEC, 2004).<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> UGGIONI, N. **Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas residentes em Incubadoras**. 2002. 108 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

<sup>12</sup> *Idem. Op. city.*

<sup>13</sup> ASSIS, J. C.; SELDIN, R.; CAULLIRAUX. H. M. **Processos de Gestão de Incubadoras de Empresas: As Melhores Práticas da Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro**.

## 1.5 Metodologia

Este trabalho envolve dois tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. Na fase conceitual valeu-se, conforme Mattar (1994), da pesquisa exploratória, mais especificamente o método levantamento bibliográfico. Esta fase teve como principal objetivo aumentar a compreensão do autor sobre o tema e propiciar subsídios para a formulação do modelo e suas hipóteses.

Em uma segunda etapa, foi utilizada a pesquisa descritiva quantitativa, também denominada de levantamento de campo, que teve como foco principal à comprovação das hipóteses para a amostra em questão. (BOYD e WESTFALL, 1987; MATTAR, 1994).

### A pesquisa exploratória

Segundo Gil (1994), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão geral sobre o tema, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de formular o problema de forma mais precisa; e levantar hipóteses. Sobre esta pesquisa, o autor também afirma:

*Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários o seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.*

Para Selltiz et al. (1972), os principais objetivos de uma pesquisa exploratória são: formular o problema, levantar hipóteses (nunca verificá-las ou demonstrá-las), aumentar o conhecimento do investigador sobre o assunto estudado e esclarecer conceitos.

Ao discorrer sobre as pesquisas exploratórias, Boyd e Westfall (1987) afirmam:

*O estudo exploratório pode ser encarado unicamente como o primeiro passo no processo de pesquisa. À medida que o processo de exploração descobre as hipóteses prováveis, os projetos de pesquisa experimental ou descritiva são elaborados para provar essas hipóteses. Portanto, o estudo exploratório pode ser considerado como o passo que define o problema, para cuja solução serão usados outros projetos.*

Segundo Mattar (1994), o objetivo principal da pesquisa exploratória é fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema, razão pela qual ela é mais apropriada para os primeiros estágios da pesquisa, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão sobre o fenômeno são insuficientes ou até inexistentes.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica realizada constituiu a primeira etapa do trabalho e visou a uma compreensão maior do sistema que abrange as incubadoras de empresa, bem como ao levantamento das questões de pesquisa. A busca bibliográfica consistiu na leitura de livros, publicações, sites, dissertações e artigos relativos aos assuntos Incubadoras de Empresas, Modelos de Gestão, Estratégias, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Sistemas Integrados de Gestão e Indicadores de Desempenho.

Selltiz et al. (1972), apresentam três abordagens de pesquisa exploratória: o exame de literatura, o levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado e uma análise de exemplos (ou casos) que estimulam a compreensão.

Boyd e Westfall (1987), também dividem as pesquisas exploratórias em três métodos: estudos de fontes de informação secundária; investigação de indivíduos que podem ter informações sobre o assunto e análise de casos selecionados.

Mattar (1994) classifica os métodos da pesquisa exploratória em: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Os levantamentos em fontes secundárias, por sua vez, são classificados pelo autor em: levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas efetuadas.

A pesquisa bibliográfica constitui-se de trabalhos já elaborados por outros e sua principal vantagem é permitir ao pesquisador uma cobertura mais ampla do que a pesquisa primária (GIL, 1994). Neste estudo foram consultados teses, dissertações, artigos, livros, publicações e pesquisas e *Internet*.

Em suma, neste trabalho foram utilizados levantamentos bibliográficos para intensificar o conhecimento e a compreensão do pesquisador sobre o tema, esclarecer ou modificar conceitos e formular o problema e as hipóteses de forma mais precisa (GIL, 1994).

## **A Pesquisa descritiva**

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (1994), assinala que elas visam descrever “as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Mattar (1994) e Selltiz et al. (1972), a pesquisa descritiva é utilizada para:

- ▣ descrever as características ou o perfil de um grupo;
- ▣ estimar a proporção de elementos em uma população específica que possuam um determinado comportamento ou apresentem determinadas características;
- ▣ descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Ao comparar os estudos descritivos com os exploratórios, Boyd e Westfall (1987), afirmam que aqueles diferem destes quanto ao rigor na elaboração de seus projetos. Os estudos descritivos visam obter uma descrição completa do fenômeno. Requerem um projeto mais formal a fim de que a descrição abranja todas as fases desejadas. A informação desejada deve ser indicada pela declaração precisa do problema.

Boyd e Westfall (1987) classificam as pesquisas descritivas em dois tipos ou métodos de estudo: o método do caso e o método estatístico. A diferença entre os dois está no “número de casos estudados e na amplitude do estudo de cada caso”.

Levando em consideração as afirmações dos autores sobre os tipos de pesquisas descritivas, utilizou-se neste trabalho a pesquisa descritiva estatística (também denominada quantitativa) para descrever as características das incubadoras de empresa. Além disso, objetiva-se verificar se existe relação entre a variável dos aspectos gerenciais, operacionais e financeiros com o objetivo de sinalizar propostas de sistematização dos programas de apoio institucional existentes.

## **Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa são 33 incubadoras do sistema FIESP de gestão, representando cerca de 45% do total das incubadoras do Estado de São Paulo ou 66% da população mista e tradicional. A pesquisa analisará a relação da gestora, no caso FIESP, com

as incubadoras administradas pela entidade. A relevância do objeto da pesquisa mostra-se significativo, na medida em que a FIESP é a única gestora responsável por um número expressivo de incubadoras de empresas no Estado de São Paulo, conforme indica anexo (A). Serão analisados dados e informações disponibilizadas pelo sistema FIESP, SEBRAE e Prefeituras. Entrevistas e questionários com roteiros previamente elaborados serão aplicados aos atores envolvidos no programa incubadoras de empresas FIESP. Na perspectiva das incubadoras e das empresas incubadas, elas terão à mão, uma importante ferramenta gerencial e informações técnicas e financeiras que facilitarão o processo de tomada de decisões futuras sobre continuidade ou expansão. As incubadoras poderão expandir-se para parques tecnológicos, por exemplo.<sup>14</sup>

O elemento da pesquisa é quem se vai pesquisar. A unidade amostral consiste no elemento disponível para a seleção de algum estágio do processo de amostragem. Nos casos mais simples, as unidades amostrais e os elementos são os mesmos. Nas amostragens mais complexas, diferentes níveis de unidades amostrais podem ser utilizados para se obter o elemento da pesquisa (Mattar, 1994).

Segundo Martins (1994), “[...] é muito raro definir-se a unidade a ser pesquisada sem localizá-la; logo, a região física ou geográfica é definida simultaneamente com a unidade que representa a população”.

Mattar (1994), assinala que a designação da população deve conter:

- A definição das especificações dos elementos de pesquisa;
- A definição de unidade amostral;
- A abrangência geográfica de pesquisa;
- O período de tempo.

Neste trabalho a população fica assim definida:

- Elementos de pesquisa: incubadoras do sistema FIESP de Gestão (33);
- Unidade amostral: igual aos elementos da pesquisa;
- Instrumento de coleta de dados: telefone e e-mail;
- Abrangência geográfica: Estado de São Paulo;

---

<sup>14</sup> SEBRAE. **Modelo para autodiagnóstico empresarial**. Brasília-DF. Ed. Sebrae. 1993.

- ▣ Período de tempo: Trinta dias a partir da validação do questionário de pesquisa de campo.

### **Técnica de Coleta de Dados**

Na pesquisa descritiva quantitativa, o meio e o instrumento utilizados para coletar os dados primários foram respectivamente o método de comunicação e a questionários estruturados.

Os instrumentos estruturados caracterizam-se pela uniformização das perguntas e respostas para todos os respondentes. Algumas das maiores vantagens de formulários desse tipo são a simplicidade de sua aplicação, a facilidade de tabulação, análise e interpretação, a rapidez e o menor custo (Mattar, 1994).

Optou-se pela entrevista estruturada em função das diversas vantagens que ela apresenta. Segundo Selltiz; Wrightsman e Cook (1987), uma das vantagens da entrevista sobre o questionário é que a primeira apresenta um índice de resposta bem maior que o segundo (70% a 80% contra 10% a 15% de retorno). Outras vantagens das entrevistas sobre os questionários são:

- ▣ a superação da inabilidade de muitas pessoas de responder adequadamente por escrito;
- ▣ a grande capacidade para corrigir enganos dos informantes.

Uma limitação intrínseca da entrevista estruturada é a possibilidade do entrevistado influenciar, por um simples olhar ou entonação de voz, a resposta do entrevistado. Outras limitações são: menos precisão por causa da pressão de tempo dada ao respondente; possibilidade de o informante não ter dito a verdade; a extrema estruturação do formulário que deixa de lado informações bastante ricas, entre outras (SELLTIZ; WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

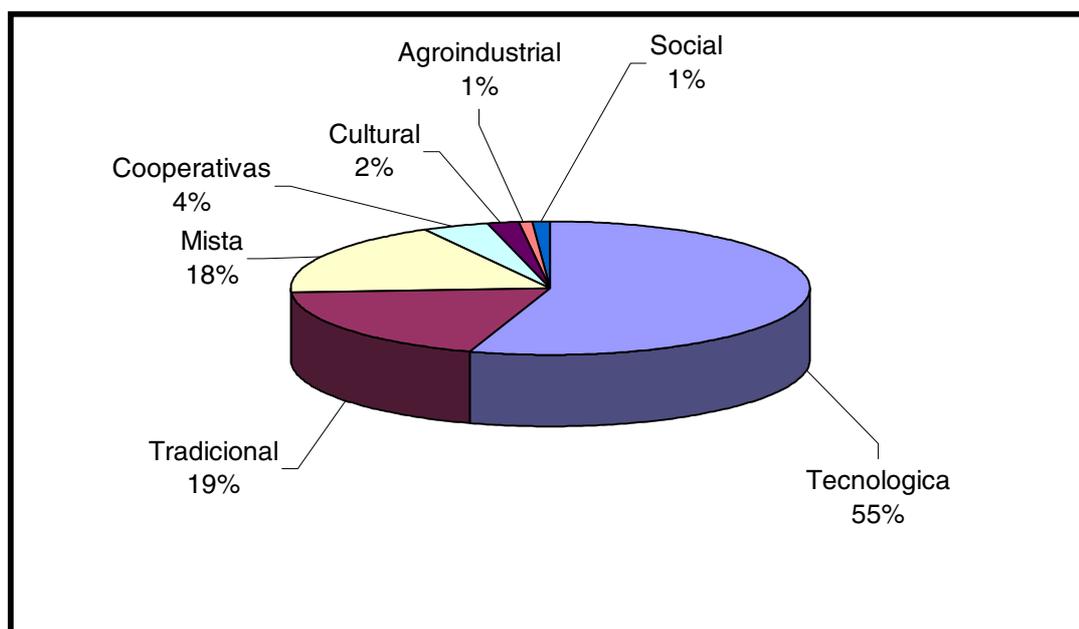
Neste trabalho tomou-se o cuidado para não induzir as respostas, procurando-se utilizar como instrumento de coleta de dados telefone e e-mail. Vale ressaltar que o pesquisador esteve ao longo dos últimos anos visitando várias incubadoras do sistema FIESP de gestão colhendo subsídios para a formatação do problema, hipótese e questionário da pesquisa de campo.

Serão aplicados questionários com gerentes das 33 Incubadoras de Empresas de base tradicional e mista do sistema FIESP de gestão em São Paulo. Realizar-se-á um levantamento das principais dificuldades encontradas no gerenciamento das incubadoras. Posteriormente será aplicado um questionário ao representante da Entidade Gestora permitindo assim um efetivo cruzamento de dados que possibilitará a análise para atingir os objetivos da pesquisa.

### 1.5.1 Escopo da Pesquisa

De acordo com o Panorama ANPROTEC 2004 – as 283 Incubadoras no Brasil são distribuídas da seguinte forma:

**Gráfico 1 – Distribuição de Incubadoras no Brasil**



Fonte: Anprotec 2004

O crescente número de incubadoras criadas no país, sendo 15 somente nesse final dos anos noventa, tem ocorrido devido a inúmeros fatores, dentre eles, o apoio das próprias entidades de ensino e pesquisa, que abrigam a maioria dessas incubadoras e também os eventuais suportes de entidades e órgãos públicos. Dentre esses organismos tem-se os locais (prefeituras p.ex.), regionais (governos estaduais, federações de indústrias, SEBRAE

---

<sup>15</sup> SEBRAE

regionais, IEL regionais, etc) e nacionais (principalmente CNPq, SEBRAE). A informação é confirmada pela ANPROTEC (2000), conforme tabela:

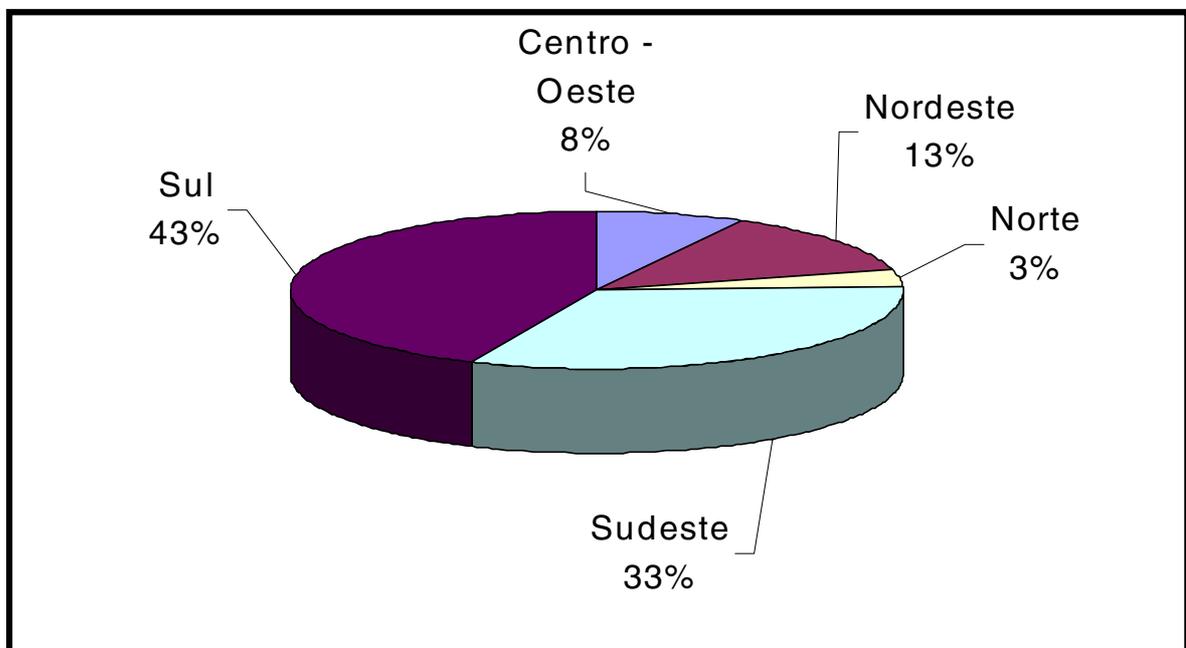
**Quadro 3 – Evolução de Incubadoras brasileiras**

	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Tecnológica</b>	72%	64%	59%
<b>Tradicional</b>	18%	22%	23%
<b>Mista</b>	10%	14%	18%

Fonte: Anprotec

Ainda de acordo com o Panorama ANPROTEC de 2004, 76% das incubadoras estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste.

**Gráfico 2 – Concentração de incubadoras nas regiões do Brasil**



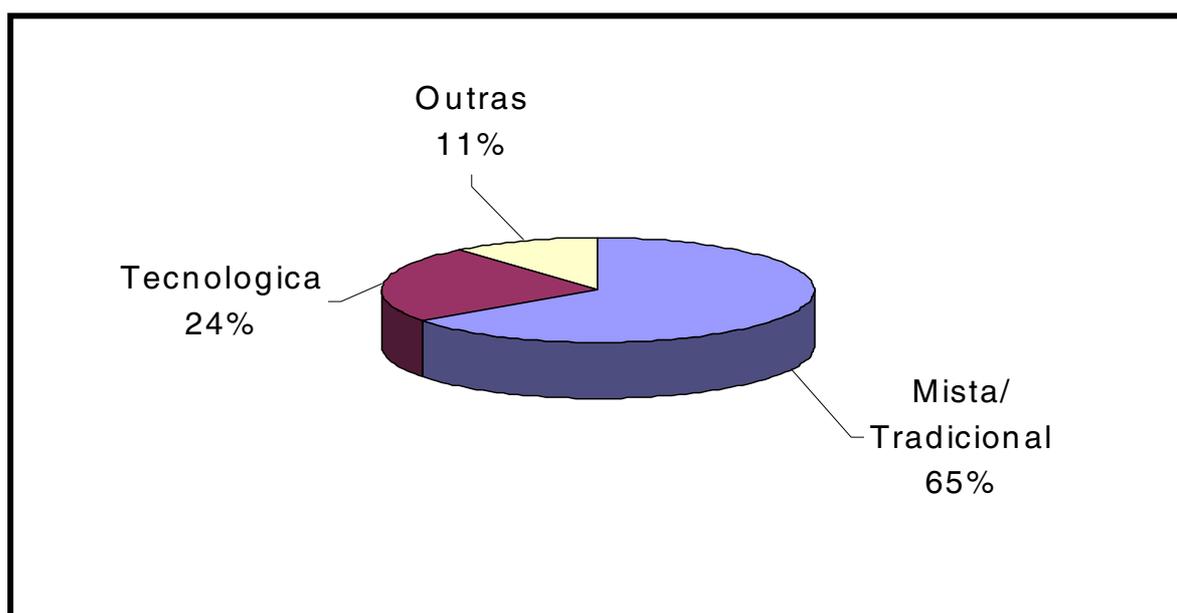
Fonte: Anprotec 2004

Dentro desse contexto, a criação do Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas – PNI apresenta-se como uma importante iniciativa para a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação das micro e pequenas empresas, ao estimular

iniciativas de instalação e consolidação de incubadoras nas várias unidades da Federação. O PNI reflete, em suas diretrizes, a visão unificada de instituições governamentais e privadas que, articuladas, estabeleceram o arcabouço estratégico e conceitual do Programa.

Até Outubro de 2005 no Estado de São Paulo existiam 63 incubadoras com a seguinte disposição:

**Gráfico 3 – Distribuição de incubadoras no Estado de São Paulo**



Fonte: Anprotec 2004.

O estudo terá como universo de pesquisa as 33 incubadoras do sistema FIESP de gestão, representando 45% do total das incubadoras do Estado de São Paulo ou 66% da população mista e tradicional.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho consiste em quatro capítulos :

I. Trata-se da introdução que contempla problemática, objetivo, questão da pesquisa, justificativa e metodologia. Nesse capítulo são abordados os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas, e possíveis alternativas para solucionar o problema bem como a definição dos objetivos específicos; Já a questão da pesquisa, aborda um ponto

crucial para o sucesso do sistema FIESP de incubadoras. Os números da representatividade, importância das micro e pequenas empresas e incubadoras estão retratados na justificativa;

II. Nesse capítulo, o trabalho busca fundamentar teoricamente os conceitos de Gestão, Estratégia, Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, sob a óptica de vários autores;

III. Na seqüência, será abordado capítulo referente às incubadoras de empresas discorrendo sobre sua origem, definição, evolução, impactos no desenvolvimento local/regional; Ainda nesse tópico teremos um panorama geral das incubadoras de empresas no Brasil chegando no objeto de estudo propriamente dito - incubadoras do sistema FIESP.

IV. Na etapa seguinte é verificada a pesquisa de campo e análise de dados, resultados analíticos, considerações finais e por fim limitações e trabalhos futuros;

## **2. MODELOS DE GESTÃO, ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.**

O conteúdo da fundamentação teórica do trabalho se faz necessário, pois independentemente de qual instituição exerça o papel de Entidade Gestora, essa deve adotar uma estratégia de atuação baseada na sua missão, visão e nos seus objetivos levando em consideração as percepções de seus colaboradores. A capacidade de visualizar essa condição ajudará na escolha de uma diretriz estratégica, onde sua definição deve ser coerente com o foco da organização. Em função disso fora feito um resgate da evolução dos conceitos referentes ao tema.

### **2.1 Modelos de Gestão**

#### **2.1.1 Conceito de modelo de gestão e sua importância: forma e função**

A palavra e o conceito de modelo impregnam as relações humanas e sociais que estabelecemos com outras pessoas. A existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada. Acontece o mesmo na área de gestão, em que não se pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem. Essa é a visão instrumental de gestão. Prioriza-se nela a forma, e não a função. Sobrepõem-se normas e procedimentos a objetivos.<sup>16</sup>

Nota-se uma evolução, ao longo do tempo, da forma como percebemos as organizações. Em decorrência, evoluem também os modelos de gestão. Assim, contrapondo-se à visão chamada mecanicista, com ênfase na forma em detrimento da função, surgiu outra: orgânica, viva, muito mais complexa, porque paradoxal, ambígua e contraditória. As escolas de pensamento em termos de gestão podem ser agrupadas em três grandes categorias: perspectiva estrutural, perspectiva humanística e perspectiva integrativa.

Pode-se afirmar que, na perspectiva estrutural, a ênfase reside na forma. O mesmo

---

<sup>16</sup> FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

acontece na perspectiva humanística, embora aí já se possa vislumbrar o deslocamento de ênfase para função. No entanto, só na perspectiva integrativa a preocupação dominante passa a ser com a função, e não com a forma.

*É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão. Ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela organização. Uma tarefa é considerada eficaz quando produz resultados relevantes, tendo como parâmetros os planos estabelecidos.<sup>17</sup>*

A maior adequação dos modelos mecanicistas ou dos orgânicos depende das características de certeza, estabilidade e previsibilidade que a organização mantém com seu ambiente. Quando predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, revela-se mais recomendável à adoção de modelos predominantemente orgânicos.

*“É fundamental que as medidas adotadas e as características assumidas pelos modelos de gestão guardem o chamado alinhamento sistêmico. Um arranjo organizacional pode ser desastrosos quando aplicado em situações distintas”* (FERREIRA ; CARDOSO ; CORRÊA; FRANÇA, 2005).

Qualquer modelo de gestão jamais pode oferecer receitas prontas aos gestores e demais membros da organização. Isso decorre da singularidade organizacional que, por sua vez, se alicerça no processo de construção e reconstrução de valores. O entendimento desse processo implica o envolvimento em rupturas e transformações, já que ruptura se opõe noção de continuidade.

### **2.1.2 Bases filosóficas e contexto histórico dos primeiros modelos de gestão**

As primeiras teorias da administração surgiram no contexto da Segunda Revolução Industrial, ocorrida a partir de 1840. A Primeira Revolução Industrial, iniciada por volta de 1780, concentrou-se basicamente na Inglaterra, nação que reunia as condições necessárias para a eclosão desse fenômeno. Já na segunda fase, houve uma expansão por diversos outros países, impulsionada pelo aprimoramento nos meios de transporte e pela necessidade de abertura de novas frentes de investimento por parte dos capitalistas ingleses, os quais tinham acumulado um significativo capital, que já não

---

<sup>17</sup> FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. *Op. city.*

podia ser investido apenas no país de origem. Enquanto na primeira fase observou-se a primazia do setor têxtil, pioneiro na mecanização, na segunda houve uma grande diversificação fabril, sendo rapidamente criadas e difundidas novas tecnologias produtivas. A mecanização passou a ser vista como prioritária pelas organizações e nações emergentes, em função dos expressivos resultados que proporcionava em termos de produtividade e retorno financeiro.<sup>18</sup>

### 2.1.3 Abordagem mecânica da administração

O modelo de gestão com inspiração mecânica teve suas bases consolidadas no início do século XX, tendo se destacado como principais propositores de suas teorias Frederick Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França. Outra figura de grande importância no desenvolvimento desse modelo foi Henry Ford, não tanto por teorias que tenha publicado, mas pelo sucesso que obteve em suas aplicações práticas à frente da Ford Motors Company.<sup>19</sup>

*Marcada pela contribuição de Frederick Taylor, inicia-se a discussão abordando a Era da Produção em Massa, caracterizada pela superespecialização do trabalhador no desempenho das tarefas, ressaltando o estudo dos tempos e movimentos. Nesse momento, os operários eram vistos com uma extensão da máquina e deveriam especializar-se em tarefas mecânicas e repetitivas a fim de produzir cada vez mais. Vale salientar, os princípios adotados por Henry Ford em sua fábrica de automóveis e a sua importante contribuição através da conquista da elevação da produtividade com a criação da linha de montagem.<sup>20</sup>*

Taylor acreditava que a elevação da produtividade traria amplos benefícios para todos. Os empresários seriam recompensados com o aumento da lucratividade. Aos trabalhadores, seriam pagos maiores salários e prêmios por superação de metas, além de exigir-se um esforço físico reduzido, com a racionalização dos movimentos efetuados. Os consumidores contariam com produtos melhores e mais baratos. A racionalidade científica aplicada à produção industrial seria, assim, indutora de uma vida melhor para toda a sociedade. Para ele, o alcance de maior racionalidade e eficiência na execução de tarefas

<sup>18</sup> FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

<sup>19</sup> FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Op. city*.

<sup>20</sup> VIDIGAL, F. **Evolução dos modelos de gestão: impactos, implicações e aplicações nas MPE'S**. Disponível em: < [http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros\\_espaco\\_aberto\\_corpo&idColuna=2260&idColunista=9424](http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=2260&idColunista=9424)>. Acesso em: 28 de maio de 2006.

poderia reduzir ou até mesmo eliminar o conflito indivíduo/organização.<sup>21</sup>

Em 1911, Taylor publicou seu livro mais conhecido: *Princípios de administração científica*. Destacam-se nessa obra os seguintes princípios, que foram incorporados por inúmeras organizações e permanecem até hoje como bases do taylorismo:<sup>22</sup>

- ▣ *Princípio do planejamento - cada tarefa deve ser planejada com base em exaustivos estudos, por parte dos dirigentes, eliminando-se os critérios subjetivos, baseados na opinião de operários e capatazes;*
- ▣ *Princípio da preparação - os trabalhadores devem ser selecionados cientificamente, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas, e treinados para que sigam com rigor os métodos de trabalho planejados;*
- ▣ *Princípio do controle - os operários devem ser rigidamente controlados, para que sigam os métodos de trabalho previamente definidos;*
- ▣ *Princípio da separação entre concepção e a execução do trabalho – a função de pensar e definir os processos de trabalho cabe unicamente à direção, ficando reservada aos trabalhadores somente a execução das tarefas, observando as regras previamente definidas.*

Henry Ford nasceu em Michigan, Estados Unidos, em 1863. Tendo vivido até 1947, foi contemporâneo de Taylor e um dos principais executivos que assumiu, na prática, os postulados do taylorismo.

*A era da produção em massa foi marcada também pelo inchaço das organizações, uma vez que concentravam todo o processo produtivo – temos como maior exemplo deste fenômeno a indústria automobilística Ford que produzia desde o aço (matéria prima) até o carro pronto (produto final). Este inchaço originou a criação da Escola Burocrática, que por sua vez foi o marco da passagem da Era da Produção em Massa, para a Era da Eficiência.<sup>23</sup>*

São os seguintes os princípios básicos adotados por Ford, conforme por ele relatado no livro *My life and work*, publicado em Nova York, em 1923:<sup>24</sup>

- ▣ *Princípio da intensificação - consiste na redução do tempo de produção, com o emprego imediato das matérias-primas adquiridas e a rápida colocação dos produtos no mercado;*
- ▣ *Princípio de economicidade - consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação. Conjugando esse princípio com a aceleração do processo produtivo, Ford conseguia receber o dinheiro da venda de um carro antes de ter de pagar os salários e os materiais envolvidos;*
- ▣ *Princípio da produtividade - consiste no aumento da capacidade de produção dos trabalhadores por meio da especialização e da introdução da linha de montagem, adotando-se, com isso, um trabalho ritmado, coordenado e mais econômico.*

<sup>21</sup> CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da administração: pensando e fazendo**. 3 ed. Porto Alegre: AGE/EdUnic, 1999.

<sup>22</sup> TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>23</sup> VIDIGAL, F. *Op. City*.

<sup>24</sup> MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Henri Fayol nasceu na França em 1841 e faleceu em 1925, tendo sido, portanto, contemporâneo de Taylor e de Ford. Sua contribuição apresenta semelhanças com a de Taylor em relação à base racional em que foi construída.

Os princípios básicos de organização formulados por Fayol foram os seguintes: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de direção, subordinação aos interesses gerais, centralização, hierarquia (cadeia escalar), ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.<sup>25</sup>

Outra proposição formulada por Fayol foi que o conjunto das operações de toda empresa econômica pode ser dividido em seis grupos, a saber (Fayol, 1994): função técnica, função comercial, função financeira, função financeira e função contábil. Pode-se dizer que Fayol criou a primeira abordagem racional para a organização de empresas.

### **A burocracia e suas disfunções**

A burocracia representa o modelo de organização social que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada e popularizada pelo sociólogo alemão Max Weber (1864-1920).

*A teoria da Burocracia, proposta por Weber, tinha como característica a criação de diversas regras e padrões acerca do trabalho, hierarquia e relações interpessoais. Tal abordagem exauriu-se com o tempo, dando espaço às novas filosofias, centradas no sistema e nos recursos humanos, resultando em abordagens mais inovadoras. A principal causa dessa exaustão, foi a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. A referida passagem aponta para uma mudança da hierarquia, conformidade e padronização - com direção, igualdade, criatividade e diversidade. Nesse sentido, atendia-se a uma nova filosofia de mercado onde o produto passara a apresentar uma nova característica, ou seja, atribuía-se a ele as demandas do cliente. A transformação discutida nesse contexto incentivou as eras da Qualidade e posteriormente, a da Competitividade. Ambas se caracterizaram por uma relação cada vez mais estreita entre empresa e cliente, buscando satisfazer-los em suas necessidades, através da diversidade.<sup>26</sup>*

O advento da burocracia ocorreu com base na evolução da sociedade, com o esgotamento da forma tradicional de autoridade, na qual predominavam características patriarcais e patrimonialistas. Foi na esfera governamental que primeiro se fez necessária à adoção de um modelo de gestão mais complexo. O crescimento das nações e a complexidade

---

<sup>25</sup> FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>26</sup> VIDIGAL, F. *Op. city*.

adquirida pela gestão pública fizeram com que fosse impossível a continuidade da gestão tradicional, exigindo-se a criação de um novo tipo de autoridade e uma nova lógica gerencial. A criação de um quadro de funcionários públicos profissionalizados e designados para cargos nos quais o escopo de autoridade era bem definido esteve na base da construção da sociedade burocrática.<sup>27</sup>

### **Principais características da gestão burocrática**

O objetivo do modelo burocrático é o de organizar com detalhes e dirigir rigidamente as atividades da organização, com a maior eficiência. Suas principais características são: separação entre propriedade e administração, caráter legal das normas e regulamentos, hierarquia da autoridade, impessoalidade nas relações, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia.

### **Disfunções e limitações**

Apesar de pretender dotar as organizações de confiabilidade e segurança administrativa, o modelo burocrático costuma ocasionar uma série de disfunções, acabando por comprometer a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão. As principais disfunções observadas são as seguintes: inflexibilidade, visão fragmentada, excessiva concentração das decisões, despersonalização do relacionamento, descomprometimento (os funcionários tendem a não se sentir responsáveis pela qualidade de serviços), formalismo excessivo, substituição dos objetivos pelas normas, supervalorização dos meios, favorecimento a corrupção e corporativismo.<sup>28</sup>

#### **2.1.4 Uma abordagem humanística**

Um outro conceito de gestão é chamado de abordagem humanística da administração. “A experiência de Hawthorne, constitui um marco na evolução do pensamento administrativo, incentivando o desenvolvimento da abordagem humanística da

---

<sup>27</sup> FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Op. city*

<sup>28</sup> CARAVANTES, 1999; FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997; SOUZA e FERREIRA 2004.

administração”<sup>29</sup>. Foi a partir dela que surgiram as principais teorias que compuseram a nova abordagem e os novos modelos de gestão.

Em síntese, as principais conclusões da experiência de Hawthorne foram as seguintes:

*Os grupos informais são importantes, ficando demonstrada a necessidade de ver o trabalho como um processo coletivo e como atividade cooperativa. Os grupos tendem a desenvolver as suas próprias normas, valores e atitudes, que têm particular importância no desempenho;  
As pessoas têm uma profunda necessidade, de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo. Na verdade, as pessoas são predominantemente influenciadas pelo reconhecimento e segurança, e muito menos por incentivos de caráter pecuniário;  
É preferível colaborar com os grupos informais a eliminá-los, como pretendia Taylor.*<sup>30</sup>

Chester Barnard (1886-1961), outro autor da abordagem humanística, dizia que o “[...] esforço cooperativo era a chave para o sucesso organizacional e a eficácia administrativa. A qualidade desse esforço depende, na sua visão, da administração da motivação, da adequação do processo decisório, da eficácia da comunicação e da correta fixação e difusão de objetivos”.<sup>31</sup>

### **Visão crítica da abordagem humanística**

Para a maioria dos estudiosos da administração, a chamada abordagem humanística representou um considerável avanço em relação às teorias anteriores, marcadas por uma visão muito restrita e pessimista a respeito dos trabalhadores. As críticas mais comumente formuladas e alguns autores dessa abordagem, em especial aos trabalhos publicados imediatamente após a experiência de Hawthorne, destacam fragilidades como uma visão romântica e ingênua das relações humanas no trabalho e a orientação exclusiva para os aspectos comportamentais, deixando de lado questões estruturais. Entre outras, podem ser destacadas as seguintes: oposição radical a escola clássica, visão simplista dos conflitos e enfoque manipulativo. (SOUZA E FERREIRA, 2004).

---

<sup>29</sup> FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Op. city*

<sup>30</sup> FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Op. city*

### 2.1.5 Uma abordagem integrativa

Um outro conceito de gestão é chamado de abordagem integrativa. As abordagens integrativas foram também importantes iniciativas para a superação de, pelo menos, quatro limitações presentes nos modelos gerenciais clássicos de orientação mais mecanicista: limites dos ideais racionais; limites da eficiência dos modelos burocráticos; limites das autonomias organizacionais e limites dos recursos naturais.

Ao terem promovido uma ruptura com as visões mais “científicas” ou “racionais” de gestão, essas novas abordagens constituíram o pilar das orientações mais modernas do planejamento e da gestão estratégica, onde a operação e a experiência do dia-a-dia produzem relevantes orientações estratégicas para nossas organizações.<sup>32</sup>

### 2.1.6 Novos modelos de gestão

#### A) A Evolução da Gestão Empresarial

Foi durante a Era da Qualidade<sup>33</sup> que começaram a surgir os novos Modelos de Gestão. O primeiro deles foi a Administração Japonesa, tida como um grande marco na história da administração. A economia japonesa do pós-guerra superou, em curto espaço de tempo, as mais otimistas das expectativas, tornando-se um grande símbolo de evolução. Um dos conceitos criados por este modelo de gestão foi a implantação da qualidade total que ganhou olhares do mundo inteiro, sendo desenvolvida em países tanto de primeiro quanto de terceiro mundo, com ressalvas para os resultados que muitas vezes não eram tão positivos quanto o esperado.

#### B) Gestão Japonesa

A Administração Japonesa caracterizava-se por ter uma relação de fidelidade com o funcionário, oferecendo-lhe participação nos lucros e garantia de emprego vitalício em troca

---

<sup>31</sup> *Idem, Op. city.*

<sup>32</sup> MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Brokman, 2000.

<sup>33</sup> Era da Qualidade (1970-1989) – Caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente. Através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Para tanto, desenvolveu-se a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados.

de uma maior dedicação do mesmo – mais dias e horas de trabalho. As principais práticas gerenciais deste modelo são:

- ▣ “Qualidade Total” passa a ser uma filosofia de gestão, ou seja, a empresa orientada para satisfação do cliente, focando a qualidade no processo e não apenas no produto;
- ▣ Trabalho em equipe e busca do consenso (método “Rengi” de decisão) como forma de comprometer individualmente as empresas com os resultados: isto levou à criação de Círculos de Controle de Qualidade CCQs (equipes de pessoas que buscavam espontaneamente soluções para problemas da área);
- ▣ Técnicas de gestão industrial, como o “*Just-in-Time*” e o “*Kanban*”, sendo o primeiro um sistema de suprimentos baseado numa relação de parceria com os fornecedores, cuja entrega é efetuada no momento em que os insumos e materiais são requeridos no processo produtivo; por sua vez, “*Kanban*” é o sistema de programação e controle de produção através de painéis ou cartões coloridos, visando “puxar” a produção (de acordo com a demanda) e não empurrar” a produção, gerando estoques excedentes. Ambos os sistemas, aliados à tecnologia de automação, possibilitarão a manufatura flexível (comentada a seguir), resultando na produção “enxuta” e custo competitivo no mercado;
- ▣ Manufatura flexível: trata-se de produzir para atender as necessidades cada vez mais diversificadas do mercado (“*costomizations*”), personalizando as linhas de produtos de acordo com os desejos dos clientes, sem implicar em aumentos de custos;
- ▣ Filosofia “*Kaizen*”: trata-se da busca permanente pelo estado da perfeição (filosofia do “zen-budismo”), que foi transferida da religião para dentro das fábricas. Assim, a prática da “melhoria contínua” passa a ser um dos sustentáculos da prática da Qualidade Total na empresa;
- ▣ *Keiretzu*: é a forma como as empresas japonesas se inter-relacionam, formando conglomerados de organizações que se inter-complementam na mesma cadeia produtiva, através de redes de suprimento (“*just-in-Time*”) ou de parceira;
- ▣ Redução ao mínimo dos custos fixos operando mais com custos variáveis; a empresa se torna mais competitiva face às flutuações do mercado.

### C) Gestão Empreendedora

A Administração Empreendedora<sup>34</sup>, por sua vez, era extremamente receptiva à inovação e mudança, vendo nesta, uma oportunidade ao invés de uma ameaça. Esta linha de gestão foi também marcada pela busca de parceria com outras empresas através de alianças estratégicas, terceirizações e *joint ventures*. Além disso, referido modelo administrativo contrapõe-se ao estilo japonês, implantando horários flexíveis e desenvolvimento de um clima organizacional favorável, através de políticas transformadoras de RH e do endomarketing. As principais características dos modelos são:

- ▣ Estrutura da empresa baseada em Unidades de Negócios (UEN): cada Unidade visa atender um mercado específico, buscando resultados para a empresa, que se torna assim uma “Federação” de pequenas empresas autônomas, cada qual com um Gerente (de estilo empreendedor) que passa a ser líder (e não mais chefe) de uma equipe de pessoas, estas igualmente motivadas para a busca de resultados. Uma vez estes atingidos, o Gerente e equipes passam a ter participação nos resultados, de acordo com critérios previamente estabelecidos.
- ▣ Parcerias com outras empresas: tais parcerias visam complementar a ação das empresas no mercado, seja cumprindo atividades anteriormente executadas diretamente pela empresa ou através de suprimento de materiais. As formas de parcerias mais comuns são: aliança estratégica (duas ou mais empresas juntam esforços para competir no mesmo mercado); terceirização (transferência de atividades não essenciais ao negócio de uma empresa para outra, através de atividades não essenciais ao negócio de uma empresa para outra, através de contrato); “*joint-venture*” (investimento de risco compartilhado entre duas ou mais empresas; rede horizontal de empresas do mesmo setor, concorrentes entre si, compartilhando compras conjuntas de matérias-primas ou formando consórcios de exportação, por exemplo: rede vertical de empresas, formada por empresas que inter-complementam suas atividades na mesma cadeia produtiva;
- ▣ Desenvolvimento de estilo empreendedor junto aos empregados, identificando o potencial dos mesmos, tanto para os níveis gerenciais como executivos : isto implicará em rever as políticas de remuneração e de compensação, incluindo a avaliação do desempenho e o desenvolvimento de carreira. Assim, as empresas que adotam este

modelo estão desenvolvendo programas de participação em resultados ou nos lucros e buscando alternativas de carreira, como a “carreira em Y” ou “carreira técnica” ou até a transformação de empregados em parceiros.

#### **D) Gestão Holística**

Na Administração Holística<sup>35</sup>, foram criadas as chamadas células de produção, onde os funcionários produzem e se auto-gerenciam. Por isso, esse modelo tem como características principais, a dispensa de autoridade e alto nível de comunicação lateral, rodízio de funções com visão holística, buscando a multifuncionalidade, além do comprometimento individual.

#### **E) Cooperação Virtual**

O Modelo de Administração Virtual<sup>36</sup> se aplica às empresas virtuais que oferecem um tipo de serviço diferenciado, prezando pela informação e perda dos contornos. Esses mesmos contornos eram antes bem mais definidos, levando em consideração suas estruturas organizacionais. O principal exemplo desse tipo de Administração são os bancos virtuais. As características desta administração são: a automação de serviços administrativos, inovação em produtos e serviços e estilo participativo de gestão.

Os primeiros estudos sistemáticos da gestão organizacional assumiram uma concepção mecânica de mundo. A previsibilidade, a padronização, o controle centralizado e a visão fragmentada destacam-se como alguns dos principais valores incorporados pelos modelos de gestão baseados nessa perspectiva. Impregnados pela racionalidade científica construída com base em Descartes, Bacon, Newton e outros, vários estudiosos da administração construíram arranjos produtivos que trouxeram, para as inúmeras empresas onde foram postos em prática, significativos aumentos de

---

<sup>34</sup> Este modelo de gestão surgiu a princípio nos Estados Unidos, no início dos anos 80, quando grandes empresas americanas começaram a perceber a perda de mercado e de competitividade frente às empresas japonesas.

<sup>35</sup> Trata-se de um modelo emergente de administração, ainda pouco aplicado pelas empresas e que está ainda em fase embrionária; portanto, é um modelo para o futuro. A filosofia básica é a visão da empresa como um todo (“holos”), ou seja, as pessoas que trabalham na empresa, independente da sua tarefa ou unidade de trabalho, passam a ver a empresa como um todo, no seu contexto interno e externo.

<sup>36</sup> A evolução dos novos modelos de gestão anteriormente citados levará as organizações, no futuro, a formatos totalmente diferentes dos atuais: o resultado desta evolução gerencial será a “corporação virtual”. Suas características principais serão baseadas na filosofia da “empresa-rede”, ou seja, nenhuma empresa conseguirá sobreviver num mercado altamente competitivo se a mesma permanecer isolada (como ainda é freqüente atualmente).

produtividade. Esses mesmos arranjos, todavia, têm merecido muitas críticas, pela forma como o ser humano é neles considerado, reduzindo-se o trabalhador a um mero insumo do processo produtivo. A complexidade do mundo contemporâneo é outra fonte de fraqueza desses modelos, pois a lógica em que foram concebidos não se revela adequada a para lidar com a incerteza, a despadronização e outras características hoje encontradas na sociedade.

A perspectiva humanística procurou caracterizar-se como uma alternativa ao tratamento dado pelas teorias clássicas ao trabalhador, resgatando as dimensões psicossociais do trabalho e preconizando a adoção de arranjos produtivos mais humanizados. Os principais articuladores das teorias que compõem essa abordagem buscaram demonstrar que a motivação e o comprometimento de todos os envolvidos são essenciais para a obtenção de níveis mais elevados de produtividade.

As últimas décadas do século XX marcaram o início de uma nova era, conhecida como sociedade pós-industrial. Nesses novos tempos, o mundo passou a enfrentar problemas complexos e instabilidade em níveis sem precedentes. Os mesmos modelos de gestão que até então pareciam modernos e eficazes revelaram-se incapazes de dar respostas satisfatórias às novas demandas que surgiram com a globalização, as mudanças no capitalismo e nos sistemas de governo da maioria dos países, a diversidade cultural manifesta na sociedade, entre outras características que marcam a época em que vivemos.

A instabilidade favoreceu a busca de novas abordagens administrativas, dando lugar a algumas perspectivas bastante inovadoras. Uma das características interessantes de grande parte dessas teorias emergentes é que, no lugar de certezas e prescrições de receitas de sucesso, oferecem alertas vigorosos sobre a fragilidade de qualquer modelo, por mais sofisticado que possa ser, em oferecer aos gestores o controle absoluto das organizações e dos resultados, como pretenderam as abordagens tradicionais. São modelos ainda em construção e que não foram plenamente incorporados pelas empresas, mas que nos oferecem uma importante contribuição crítica.

Vários fatores podem contribuir para o insucesso nos processos de implementação de modelos de gestão. Um desses fatores é a falta de visão, por parte dos gestores, do reducionismo que é inerente a qualquer esforço nesse sentido. Por mais abrangente que pretenda ser, um modelo de gestão não consegue dar conta de todo o complexo universo de variáveis que compõem a organização.

O sucesso das mudanças que os gestores precisam buscar em suas organizações

depende, entre outros fatores, da adoção de uma política de gestão de pessoas adequada aos novos modelos de gestão. A superação das limitações apontadas nos estudos administrativos mais tradicionais e a incorporação de idéias propostas pelas abordagens inovadoras estão relacionadas à forma como a organização percebe as pessoas que nela trabalham.

## 2.2 Estratégia

Ao longo da pesquisa, várias definições foram encontradas acerca do tema que em muitos casos se complementavam e em outros se mostravam diferentes. Zaccarelli (2000:42) afirma que “[...] a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase”. Assim sendo, a alternativa encontrada foi a de citar diversas definições e construir uma tabela resumo, considerando a essência utilizada pelos autores na tentativa de definir o conceito.

*Para Gilberto Brondani (1999), estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser. Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, sendo que todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que uma vez constatado onde se está localizado, decide-se aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da organização. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade.<sup>37</sup>*

Segundo Ansoff (1990), a estratégia é definida como “[...] as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”. Já Campos (1996:304), afirma que são as ações de longo e médio prazos necessárias para se atingir a visão da empresa.

Para Almeida (2001:15), estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e se tenha uma interferência maior em toda a entidade.

Kaplan & Norton (2000:102), afirmam que “estratégia tem a ver com opção” e, portanto, a definem como o momento de se fazer uma escolha.

---

<sup>37</sup> BRONDANI, G. (1999). **O Planejamento Estratégico nas Organizações**. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>>. Acesso em: 01 de jun. de 2006.

Mintzberg (*apud* GAJ, 1987:18) defendeu em palestra na III Strategic Management Society Conference (Paris, 1983), que os aspectos específicos ou partes que compõem uma atuação estratégica e a define como sendo:

- ▣ *Uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório;*
- ▣ *Um procedimento formalizado e articulador de resultados;*
- ▣ *Uma programação.*

Ainda nesse mesmo evento, Ansoff (1990), explica estratégia por meio de algumas expressões, como:

- ▣ *negócio em que estamos;*
- ▣ *As tendências que se verificam;*
- ▣ *Decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem;*
- ▣ *Padrão em decisões;*
- ▣ *Nicho competitivo;*
- ▣ *Características de portfólio.*

Na seqüência do evento, Pascale (*apud* GAJ 1987:19) apresenta uma definição pragmática:

*Afirma que, no contexto dos negócios, a palavra estratégia é utilizada para 'selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos'. Ao mesmo tempo, para 'fazer decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados'. Pascale acrescenta às definições sobre estratégia um modelo sobre como as empresas deveriam ser dirigidas. Adota o critério de focalização, chamando a atenção sobre alguns fatores; com isso, ignora outros considerados de menor importância.*

Gaj (1987:20-21) busca resumir várias posições para definição da estratégia em três abordagens. A primeira relaciona estratégia com planejamento. Para alguns autores, “[...] o importante é o produto final que se obtém do trabalho estratégico, expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos”. A segunda ressalta *que* “uma visão de futuro desejada e dos meios para alcançá-la”. E finalmente a terceira abordagem posiciona a estratégia como “forma pragmática, como um instrumento de direção das organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis”. As três abordagens:

*[...] têm um aspecto comum, qual seja, o da futuridade das decisões correntes, e também algo a ser destacado: estratégia, apesar de ser uma postura consciente de adequação ambiental, não é sinônimo de sucesso. (...) Talvez possa ser dito que ela pode ser um instrumento para evitar o fracasso, provocado por obsolescência e inadequação ambiental.*

Para Zaccarelli (2000:73), a estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que pode ser dividido em duas partes:

- ▣ *Ações e reações envolvendo aspectos do negócio;*
- ▣ *Preparação para obter vantagens nas interações.*

Mintzberg *et al* (2000:18) afirma que existe diferença entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada. Classificam as intenções plenamente realizadas de estratégias deliberadas e as não-realizadas de estratégias irrealizadas. Citam, ainda, um terceiro caso, que chamam das estratégias emergentes – nas quais um padrão realizado não era expressamente pretendido.

O quadro abaixo mostra as características mais relevantes da estratégia sob a visão dos autores citados.

Sintetizando, a estratégia foca os direcionadores significativos de médio e curto prazo que influenciam na tomada de decisões de uma organização, combinado com o ambiente competitivo vivenciado pela mesma.

Vale ainda destacar que dentro da linha de pensamento de Zaccarelli (2000:32), o conceito de estratégia no mundo evoluiu muito rapidamente na tentativa de acompanhar as exigências de fundamentação das empresas para orientá-las nas tomadas de decisão.

Baseado em Zaccarelli (2000:32) e Júlio & Neto (2002:192), foi elaborada uma tabela sintetizando a evolução do conceito de estratégia ao longo do tempo com respectivos marcos históricos referente a cada época.

**Quadro 4 – Marcos históricos da estratégia nas empresas**

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades ( <i>SWOT analysis</i> ).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do Livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>balanced scorecard</i> .

Ano	Evento
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: adaptação de Zacarelli (2000:32) e Júlio & Neto (2002:192).

## 2.3 Planejamento Estratégico

Assim como na estratégia existem várias abordagens de diferentes autores na tentativa de conceituar o planejamento estratégico.

Ansoff *et al.* (1976:1), afirma que desde os anos 50, as primeiras escolas consideram importante analisar suas relações com o ambiente externo. Tal preocupação foi denominada de *problema estratégico*, que visava identificar o distanciamento entre os produtos e serviços oferecidos pelas empresas e a demanda do mercado. Na tentativa de equacionar essa problemática foi realizada uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo mercado e dos pontos fortes e fracos das empresas e a determinação de um foco – estratégia entre os atores, que melhor atendesse os objetivos da empresa. Esse procedimento foi denominado como *planejamento estratégico*.

Já nos anos 60, foi proposto por Ansoff (1990), o planejamento estratégico, considerando a estratégia como um mix produto/mercado, ou seja, passava-se a levar em conta o ambiente externo e o princípio da descontinuidade temporal, porém não havia preocupação com os problemas internos da organização. Numa organização, considera-se como planejamento estratégico o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade.<sup>38</sup>

Já Oliveira (1995:46), classifica o planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo indicar o caminho a ser percorrido pela empresa, visando a otimização da relação da empresa com o seu ambiente.

Campos (1996:35), afirma que o plano de longo prazo é o documento que ilumina o plano anual, fornecendo a direção a ser seguida. Tanto o plano de longo quanto o de médio

<sup>38</sup> BRONDANI, G. (1999). *Op. city*.

prazos são revistos anualmente e atualizados. Sendo assim, a estruturação de um plano estratégico torna-se a tarefa mais importante da alta administração. A função do planejamento estratégico é oferecer formas de alterar as operações diárias garantindo competitividade da organização no mercado.

O planejamento é um processo, um conjunto de tarefas que são desempenhadas para alcançar as metas comuns e determinar os objetivos, estruturando a melhor maneira de atingi-los. Dessa maneira, há uma concentração de esforços e utilização de recursos mais eficiente. O planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e os meios de alcançá-lo. Daí a importância de analisar o ambiente para definir a missão e escolher as estratégias de ação (posicionamento). O planejamento serve de base para a preparação do plano de negócios e, ainda, para a análise estratégica da incubadora, ajudando a entender melhor a situação atual e as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e as metas estipuladas. Os itens principais que contêm o planejamento estratégico são, identidade da incubadora (visão, missão e valores); análise SWOT; objetivos estratégicos; estratégias, táticas e plano de ação: <sup>39</sup>

▣ **Definição da visão da incubadora** - A visão apresenta o que a instituição gestora e os parceiros querem que a incubadora represente no ambiente no qual está inserida (a maior, a melhor, um centro de referência etc.). A visão pode fornecer um mapa da direção, estabelecendo ordem no caos e, ainda, fornecer um critério para medição do êxito. Mas, para ser realmente eficaz, a visão deve ser bastante coerente para criar uma imagem identificável do futuro, ser bastante convincente para gerar comprometimento com o desempenho, enfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser.

▣ **Definição da missão da incubadora** - A missão reflete a razão de ser da incubadora, o que ela é e o que ela faz para satisfazer a necessidade do ambiente externo e se transforme no que foi idealizado. Deve ser clara e objetiva e facilitar a definição das estratégias da incubadora.

▣ **Definição dos valores** - Os valores da organização são entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas.

▣ **A análise SWOT** - Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças): é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações como parte do planejamento estratégico dos negócios. Como o próprio nome já diz, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando. É uma ferramenta de grande utilidade na fase de planejamento das incubadoras.

▣ **Definição dos objetivos estratégicos** - Os objetivos estratégicos são o referencial do planejamento estratégico, o que a incubadora busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os

---

<sup>39</sup> INFO DEV INCUBATOR SUPPORT CENTER. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/idec/html/guias/planejamento\\_estrategico.html](http://www.anprotec.org.br/idec/html/guias/planejamento_estrategico.html). Acesso em: 02 de jun. de 2006.

*anseios de ordem macro, aqueles que a incubadora define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão. Indicam intenções gerais da organização e o caminho básico para se chegar ao destino que se deseja.*

▣ **Estratégias e plano de ação** - A estratégia trata, basicamente, de decidir para onde se deseja que a incubadora vá e como se deve conduzi-la para chegar lá. Tendo-se estabelecido as estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo.

A literatura indica alguns modelos. Sendo que cada um detém peculiaridades e características específicas, porém na prática todos procuram seguir a mesma lógica, que passa por um diagnóstico da indústria, a seleção da estratégia e o planejamento de como aplicá-la. A figura abaixo representa um processo típico de planejamento estratégico, onde o modelo segrega o processo em 5 etapas (ALMEIDA, 2001:14-42):

**Quadro 5 – Planejamento estratégico**

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>				
<b>Orientação</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Direção</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Operacional</b>
	<b>Aspectos Internos</b>		<b>Demonstração de Resultados</b>	
<b>Missão</b>	<b>Análise Ambiental</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Balanço</b>	<b>Ações</b>
<b>Vocação</b>	<b>Campo de Atuação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Cronograma</b>
	<b>Estratégia Vigente</b>		<b>Índices</b>	

Fonte: (adaptado de Almeida, 2001:42)

1) **Orientação**

a) **Missão:** segundo Campos (1996:304):

*[...] a missão é definida nos fins. Portanto, será sempre determinada com os olhos voltados para fora de seu negócio, em direção às pessoas (seu mercado). A missão fundamental de qualquer negócio é sempre a satisfação das pessoas. A missão de uma empresa define o seu papel na sociedade.*

b) **Vocação:** Campos (1996:303), define como:

[...] situação prevista para o futuro da organização. (...) A visão é estabelecida sobre os fins da empresa (suas funções fundamentais) e corresponde à direção suprema da empresa. É o grande sonho de futuro e serve como rumo geral. Uma visão é relacionada a um sonho nobre que garanta a sobrevivência da empresa na sociedade a quem ela serve.

## 2) Diagnóstico

a) **Aspectos internos:** nesta etapa são levantados os fatores críticos de sucesso (FCS) de uma empresa dado o seu segmento de mercado. Sequencialmente, busca-se comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades similares para aferir a performance da empresa perante o mercado. *Tows Matrix*, Weihrich (1982:54), denomina essa análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, como *Swot Analysis*;

b) **Análise ambiental:** certamente é a etapa mais importante do plano estratégico, pois é nesse momento que as organizações buscam a eficácia na tentativa de definir as oportunidades e ameaças. Tudo aquilo que influencia o desempenho da organização é considerado seu ambiente, sem que ela tenha necessariamente condições de intervir em tais variáveis;

c) **Campo de atuação:** a limite de escopo da missão e vocação são próximos e servem para demarcar o campo de atuação da organização, checando se ela está ou não focando seus esforços em algo que não lhe diz respeito;

d) **Estratégia vigente:** na tentativa de que não ocorra uma descontinuidade, é fundamental que se conheça claramente qual é a estratégia que a organização vem seguindo, evitando, quando possível, mudar profundamente de direção, o que certamente poderá incorrer em prejuízos para a organização.

## 3) Direção

a) **Estratégias:** No momento de definir a estratégia, o executivo poderá basear-se em uma gama de definições genéricas ou temas estratégicos. Poderá ainda, optar por uma delas ou estruturar modelos híbridos, considerando estratégias que não sejam conflitantes entre si. Fundamentando a afirmativa acima será mencionada visão diferenciada de alguns autores acerca do tema:

- i. Liderança de custos, diferenciação, enfoque (PORTER, 1996:9);
- ii. Construir a franquia, aumentar valor para os clientes, atingir a excelência operacional, ser bom cidadão corporativo (temas estratégicos de KAPLAN & NORTON, 2001:91);
- iii. Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 1995);
- iv. Oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão, autoproteção (ZACCARELLI & FISHMANN, 1994:15).

b) **Objetivos:** o objetivo é um marco definido que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.

#### 4) Viabilidade

O processo até chegar-se à estratégia é predominantemente qualitativo, onde são estruturadas idéias para determinar a diretriz que a organização deverá seguir. Portanto, a diretriz estabelecida nem sempre é factível, exigindo-se uma revisão de sua viabilidade. Para tanto, dados quantitativos são utilizados. Os demonstrativos financeiros permitem visualizar a viabilidade de uma forma integrada. Segundo Pereira (1999:70), o resultado econômico está relacionado com a variação patrimonial da empresa, mensurada com base em conceitos econômicos, em determinado período. Corresponde à variação da riqueza da organização e, portanto, sua capacidade de gerar produtos e serviços, cujo valor econômico seja minimamente satisfatório repor recursos consumidos em um dado período.

a) **Demonstração de resultados:** Para Ludícibus *et. al* (1986:73), o lucro apurado pela demonstração de resultado do exercício pode ser considerado razoavelmente correto. A projeção de demonstração de resultado apresenta as receitas operacionais, seguindo a dedução das despesas operacionais, começando das mais variáveis e indo até as menos variáveis ou até fixas. Após isso, deverão ser relacionadas às receitas e as despesas não-operacionais;

b) **Balanco:** Segundo Ludícibus *et. al* (1986:31), o balanço patrimonial é uma das mais importantes demonstrações contábeis, onde através dela pode-se atestar a situação patrimonial-financeira de uma entidade, em determinado momento. Nessa demonstração estão contemplados o ativo, o passivo e o patrimônio líquido da entidade;

c) **Fluxo de caixa:** refere-se ao caixa líquido efetivo, contrapondo-se ao lucro líquido contábil, que uma empresa gera durante algum período especificado;

d) **Índices:** “[...] os números absolutos contidos em um demonstrativo financeiro são, muitas vezes, de importância limitada. A verdadeira informação pode ser encontrada em uma análise da relação entre um número e outro ou entre uma empresa e outra no mesmo setor – usando índices” (SILBIGER, 1996:87).

Os índices financeiros são geralmente divididos em quatro grupos básicos: índices de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Para se ter uma análise financeira consistente, é necessário avaliar basicamente, a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

## 5) Operacional

*O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 1995:46).*

a) **Ações:** é necessário que haja uma sinergia integrada para que o que é planejado em nível estratégico seja retransmitido sem distorções para o nível administrativo e, para o operacional. O planejamento em nível operacional é chamado de ações, que devem determinar a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos;

b) **Cronograma:** para que haja um acompanhamento desse compromisso, é necessário estabelecer um cronograma, onde qual as datas estabelecidas servirão de controle e monitoramento para que as ações sejam realizadas a contento.

## 2.4 Administração Estratégica

Para Ferreira *et al* (2002:7), em função da velocidade das mudanças, sobretudo na área tecnológica, e da inquietação intensa constante com os acontecimentos no ambiente externo, surgiu à administração estratégica na tentativa de adequar os modelos de planejamento tradicionais.

Gaj (1987:22) resgata o desenvolvimento do conceito:

*[...] na década de 50 já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica. Aos primeiros destes deram-se os nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Posteriormente, na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescentar àquele enfoque uma dimensão de aspecto interno, a qual se denominou capacitação; esta devia possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada para a adequação ambiental. Mais adiante, no início da década de 80, novas obras especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, no concorrente trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico.*

A administração estratégica é o “sistema de administrar, com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia” (GAJ, 1987:176).

Para Davous & Deas (1976:79), a influência da administração estratégica está voltada para a promoção do gerenciamento da estratégia e não para a elaboração de um plano ou de uma estratégia.

Com base nas conceituações e fundamentações dos autores citados nesse capítulo, foi elaborado um quadro resumo com as principais características referente à estratégia, planejamento estratégico e administração estratégica.

**Quadro 6 – Planejamento Estratégico x Administração Estratégica**

<b>Estratégia</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
Fornecer regras e diretrizes gerais para orientar a gestão da organização	Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica
Tem como base um planejamento de médio e longo prazo	Lida com fatos, idéias, probabilidades	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização
Estratégia é uma escolha, opção. Faz parte do processo decisório	Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sofre alterações com o decorrer do tempo. A estratégia realizada nem sempre é igual à estratégia pretendida	Sistema de planejamento	Sistema de ação

Fonte: GAJ (1987:23).

Considerando o mercado globalizado, algumas das razões pelas quais deve-se usar o planejamento estratégico são: a dinâmica do meio ambiente, a geração de flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional.<sup>40</sup>

**Dinâmica do meio ambiente:** O ambiente no qual as organizações estão inseridas sofre contínuas mudanças. O planejamento estratégico acompanha estas mudanças e monitora o desenvolvimento das mesmas;

**Geração de flexibilidade:** Uma organização que se planeja, assimila mais rapidamente as mudanças, porque gera flexibilidade em função do treinamento e da adoção de estruturas adequadas;

<sup>40</sup> BRONDANI, G. *Op. city.*

Interação dinâmica: Preocupar-se com o meio ambiente é ter visão de futuro. Quando o planejamento estratégico permeia a organização, as pessoas passam a pensar no longo prazo;

Integração interna da organização: O planejamento estratégico deve se tornar um processo contínuo na organização. Isso significa que as pessoas ficam pensando estrategicamente, buscando informações. Com isso, os setores deixam de atuar como sistemas fechados e passam a pensar a organização como um todo;

Revitalização do espírito organizacional: É reforçar o estado das pessoas integrantes da organização, pois deve ter uma definição dos objetivos, a busca constante de informações, tendências a correr riscos e força de vontade para alcançar os objetivos.

*São atributos que uma organização deve possuir para ter sucesso em suas atividades, devendo, assim, ser considerada a sua variável crítica, que é um fator interno ou externo da organização, cujo comportamento tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais fatores de sucesso. A organização deve alcançar um desempenho no mínimo satisfatório em relação aos fatores-chave do sucesso, sendo o principal a satisfação do usuário. A variável crítica deve ser considerada sob dois ângulos: a interna, que considera a própria organização, e a externa, que leva em consideração o meio ambiente em que a organização está inserida. O efeito positivo da variável crítica resulta em bom atendimento, boa qualidade nos serviços produzidos e uma eficiente assistência aos usuários.<sup>41</sup>*

Dentre os principais fatores-chave de sucesso nas organizações, podemos identificar os seguintes:

- ▣ Inovação e liderança no uso de tecnologia;
- ▣ Forte desenvolvimento dos serviços;
- ▣ Qualidade nos serviços prestados;
- ▣ Marketing efetivo.

## **Análise Externa**

Tem como finalidade estudar a relação entre a organização e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma mais eficaz. Ameaças são as situações do meio ambiente que colocam uma organização em risco. Para se efetuar uma análise externa, deve

---

<sup>41</sup> BRONDANI, G. *Op. city.*

ser considerada uma metodologia básica, que evidencia os clientes, os mercados, a competição, as tendências do meio ambiente e as oportunidades e ameaças. Quanto aos clientes, devem ser analisados de forma a identificar os atuais e os potenciais, qual o segmento dos mesmos e as necessidades não satisfeitas. O estudo do mercado de serviços deve evidenciar a diferenciação, a tendência da demanda, o ciclo de vida e as fontes de sucesso dos serviços.

Toda a organização deve levar em consideração a atualidade do mercado e o seu potencial neste contexto, pois as tendências do meio ambiente são flexíveis e dependentes da economia, da política, da tecnologia e do nível sociocultural dos consumidores de serviços, sendo possível, desta forma, a identificação das oportunidades e ameaças.

Segundo o modelo de Porter (1996), a lucratividade de uma organização é determinada por cinco forças competitivas:

- ▣ *O poder de negociação com os fornecedores;*
- ▣ *O poder de negociação com os usuários;*
- ▣ *Ameaça de serviços similares a baixo custo;*
- ▣ *Ameaça de entrada de novo concorrente no mercado;*
- ▣ *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.*

### **Análise Interna**

Tem por finalidade a identificação dos pontos fortes e pontos fracos dentro da própria organização, em relação aos fatores críticos de sucesso. Pontos fortes são características competitivas da organização, que a coloca, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua. Pontos fracos são características da organização que a torna vulnerável, face a ameaças do meio ambiente. Na análise interna, como na análise externa das organizações, existe uma metodologia básica, assim identificada: sistema de marketing, sistema de produção, sistema operacional e recursos humanos.

O sistema de *marketing*: é que representa as forças de venda dos serviços atuais e futuros, fazendo com que consumidores tenham conhecimento sobre tais serviços, trabalhando também com a política de preços.

O sistema de produção de serviços: é que evidencia o custo do serviço produzido, utilizando a melhor tecnologia para alcançar um serviço de qualidade.

O sistema organizacional: é a posição de como a organização está estruturada, levando em consideração os sistemas de informações confiáveis, os sistemas de planejamento e a habilidade da administração.

Os recursos humanos: é que identificam o estilo de condução, bem como a motivação do pessoal comprometido na organização.

### **Políticas Organizacionais**

As políticas organizacionais são regras que vão orientar o comportamento e o procedimento interno e externo das organizações, tendo como características principais, a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética, podendo ser dividida em políticas gerais e políticas específicas. Exemplos de políticas gerais:

- ▣ O critério básico para qualquer decisão é a relação rentabilidade/custo;
- ▣ A busca do consenso na tomada de decisão é prioritária.

Exemplo de políticas específicas:

▣ Remunerar os funcionários com salários compatíveis com o mercado de trabalho e com as funções exercidas.

Após terem sido feitas as abordagens supra relacionadas, temos a essência do ato de planejar, tomando consciência de onde se está (presente) e aprendendo com o passado como e por que se chegou ali, especulando sobre os possíveis futuros e decidindo, hoje, onde se deseja e se pode chegar em cada um desses futuros (cenários) alternativos.

Tem-se também que o planejamento estratégico não é a ferramenta mais importante dentro de uma organização. É sim, uma boa ferramenta, assim como o é um sistema de produção, de organização, de marketing e outros, responsáveis pelo sucesso global da organização.

Considerando que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter como objetivo a satisfação do usuário, estabelecendo metas por meio de um planejamento estratégico eficiente, que envolva a organização como um todo, utilizando os fatores-chave de sucesso com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

### 3. INCUBADORAS DE EMPRESAS

#### 3.1 Origem

É imprecisa a origem definida das incubadoras como se conhece nos dias atuais, mas as primeiras iniciativas “[...] para apoiar o espírito empreendedor, com ações coordenadas, remonta ao ano de 1937, quando a Universidade de Stanford amparou os fundadores da empresa HP, alunos recém graduados, facilitando-lhes o acesso ao laboratório de radiocomunicações da Universidade”. Foi na década de 50, que a mesma Universidade cria o *Stanford Research Park*, que tinha como objetivos “[...] a promoção e a transferência de tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas, e o incentivo à criação de novas empresas intensivas em tecnologia, sobretudo no setor eletrônico, que se constituiu na origem do Vale do Silício”.<sup>42</sup>

A partir da idéia de Joseph Mancuso, um imóvel foi transformado em um condomínio para pequenas empresas surgindo assim um novo negócio, que gerou empregos para as pessoas que haviam sido demitidas na região. Além da infra-estrutura física das instalações, ele também adicionou ao modelo um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, como marketing, contabilidade, secretaria, vendas, e outros, reduzindo assim os custos operacionais das empresas aumentando sua competitividade. “Uma das primeiras empresas instaladas na área foi um aviário, o que conferiu ao prédio a designação de ‘incubadora’.”

*Segundo National Business Incubation Association - NBIA, Associação Norte-Americana de Incubadoras, as incubadoras empresariais tornaram-se conhecidas na década de 70, mas a iniciativa mais antiga de processo de incubação começou na Batavia, Nova York, em 1959 devido a três acontecimentos simultâneos. O primeiro deles, foi à ocupação de prédios abandonados por pequenas empresas em distritos industriais. O segundo motivo foi o surgimento da Fundação Nacional de Ciência que promovia o empreendedorismo e a inovação da maioria das universidades americanas. E o terceiro fator, por diversas iniciativas de empreendedores de sucesso ou grupo de Investidores, que procuravam investir em novas empresas num ambiente promissor de inovação tecnológica e de comercialização (JUNIOR, 2004 apud NBIA, 2001, p.2 apud ST AINSACK, 2003).*

---

<sup>42</sup> JUNIOR, S. L. **Habitat's para um empreendedorismo sustentável: estudo de ferramentas para potencializar práticas inovativas.** 2004. 171 f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia (PPGTE), Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-PR). Curitiba, 2004.

Na região européia as incubadoras surgiram inicialmente na Inglaterra, por causa do fechamento de uma subsidiária da *British Steel Corporation*, “[...] que estimulou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas com a produção do aço, preconizando uma terceirização, e também em decorrência do reaproveitamento de prédios subutilizados”.<sup>43</sup>

No Brasil, a primeira incubadora foi instalada em 1984, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). (FAE BUSINESS SCHOOL INCUBADORA, 2003).

Comandado pelo físico e professor Sylvio Goulart Rosa, o parque tecnológico de São Carlos (PaqTec) é considerado o mais antigo do Brasil, ele completou 21 anos em dezembro de 2005, com um saldo de 80 empresas de base tecnológica formadas nas suas instalações.<sup>44</sup>

### 3.2 Definição

“A palavra incubadora conduz nossa imaginação para ‘desenvolvimento de vida’, ambiente favorável, acolhedor, carinho, atenção, respeito... Útero...”<sup>45</sup>

“Todavia, o útero interage intimamente com seu hóspede, suprindo-o de todas as suas necessidades, respeitando o seu desenvolvimento, entendendo o seu estágio e expulsando-o sem dó quando constata que está pronto para vencer desafios maiores”.<sup>46</sup>

*As incubadoras são mecanismos utilizados para promover e estimular a criação de micro e pequenas empresas. Contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no país.*<sup>47</sup>

*A Incubadora é uma estrutura planejada, organizada para apoiar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, de pessoas ou grupos, que queiram criar empresas de base tecnológica ou tradicional, visando a transformação de idéias em produtos ou serviços inovadores. As incubadoras são instrumentos capazes de transformar idéias em negócios, sendo um espaço ideal para o desenvolvimento do empreendedorismo. O ambiente da incubadora estimula a*

<sup>43</sup> FAE BUSINESS SCHOOL INCUBADORA. **Manual da Incubadora**. 2003. 29 p. Disponível em: <http://www.fae.edu/incubadora/pdf/manual.pdf>. Acesso em: 26 fev. 06.

<sup>44</sup> INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **O parque tecnológico de São Carlos (Parqtec)**. Fev/2006.

<sup>45</sup> BARBOSA, Eduardo José Siqueira. **Incubadora do Conhecimento**. *Ci. Inf.* [online]. Jan./Abr. 1997, vol.26, no.1. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651997000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000100013&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0100-1965. Acesso em: 26 de maio de 2006.

<sup>46</sup> BARBOSA, Eduardo José Siqueira. *Op. city*.

<sup>47</sup> FAE BUSINESS SCHOOL INCUBADORA. *Op. city*.

*criação e o desenvolvimento de novas empresas, abrigando-as por tempo determinado.*<sup>48</sup>

Para Uggioni (2002), incubadora de empresa é uma instalação planejada para apoiar o desenvolvimento de empresas inovadoras, provendo uma variedade de serviços e apoio ao início das atividades de empreendimentos de alta tecnologia nascentes ou indústrias tradicionais. A incubadora procura unir efetivamente talento, tecnologia, capital e conhecimento para alavancar o empreendimento, acelerar a comercialização de produtos com elevado valor agregado em tecnologia e encorajar o desenvolvimento de novas empresas. Além disso, os empresários recebem apoio em infra-estrutura física, administrativa e operacional para que suas empresas, produtos e serviços progridam num ambiente favorável aos negócios, a custos bem inferiores aos exigidos em situações convencionais.<sup>49</sup>

Para Fonseca (2000, p.08), o conceito de incubadora esteve agregado ao propósito de:

*[...] estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos no interior de centros de pesquisa, universitários ou não. O conceito criado foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica, situadas especialmente nos segmentos de biotecnologia, informática, mecânica de precisão e produtos a partir de novos materiais. A iniciativa na montagem dessas incubadoras foi, predominantemente, de universidades e institutos de pesquisa, que passaram a constituir o seu berço institucional. Essa modalidade de iniciativa fez com que tais incubadoras fossem inseridas, do ponto de vista conceitual, no marco teórico da cooperação universidade-empresa.*

Segundo definição da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, as incubadoras são “[...] organizações que estimulam a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais;” (Glossário Anprotec, pág 12) . Este conceito cumpre sua função de ilustrar muito

---

<sup>48</sup> INOVE – **Incubadora de Empresas**. Disponível em : <http://www.cefetgo.br/inove/inove.htm>. Acesso em: 26/02/06

<sup>49</sup> UGGIONI, N. **Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas residentes em Incubadoras**. 2002. 108 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

bem o objetivo das incubadoras como organizações de apoio ao desenvolvimento empresarial.<sup>50</sup>

*O objetivo das incubadoras é capacitar essas novas empresas para que possam, depois de um período determinado estar lançando no mercado, quer nacional, quer internacional, de uma maneira mais consolidada, novos produtos/serviços competitivos e com elevado valor agregado. Uggioni (2002) apud Nonaka e Takeuchi (1997 p. 243), indicam que “essa capacidade de lançar novos produtos, com ciclo de desenvolvimento mais curto, é considerada, há bastante tempo, a origem da competitividade japonesa”.*<sup>51</sup>

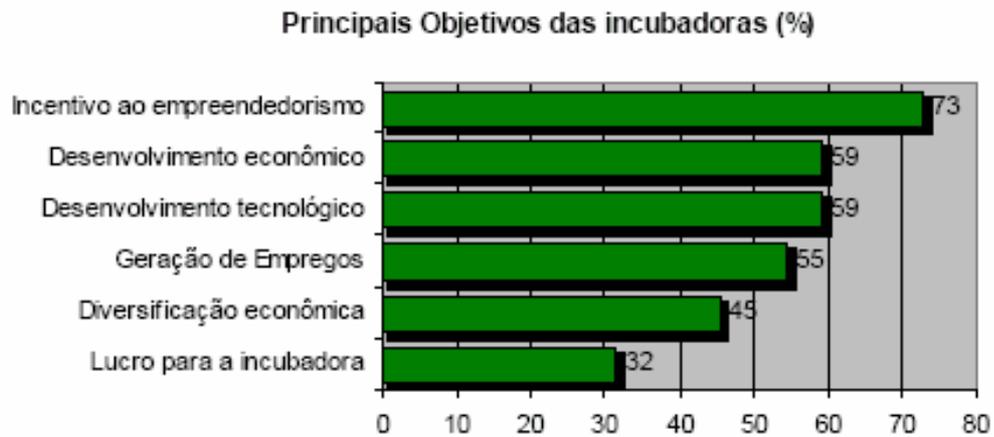
Segundo a Incubadora Rio Claro: O objetivo do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial - Incubadora se consiste em :

- ▣ Oferecer condições para aumentar as chances de sucesso de novas indústrias;
- ▣ Introduzir novas indústrias no contexto sócio - econômico local;
- ▣ Gerar novos empregos;
- ▣ Fortalecer a economia local;
- ▣ Formar empreendedores sintonizados com as exigências de competitividade em uma economia globalizada;
- ▣ Promover a inovação tecnológica através do intercâmbio com universidades, institutos de pesquisa e grandes empresas.

---

<sup>50</sup> MOREIRA, J.H. **Modelo de Gestão para Incubação de Empresas Orientado a Capital de Risco**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. p.40.

<sup>51</sup> UGGIONI, N. *Op. city*.

**Gráfico 4 – Principais objetivos das incubadoras**

Fonte: FAE BUSINESS SCHOOL INCUBADORA (2003, p.06)

A Embrapa (2003), define a incubadora como organizações públicas e privadas que abrigam empresas nascentes, destinadas à produção de bens e serviços, com utilização de tecnologia avançada, nas quais as referidas empresas desfrutem de instalações físicas, ambiente instrucional e de suporte técnico-gerencial, no início e durante as etapas de seu desenvolvimento.<sup>52</sup>

Ela oferece aos empresários, além da infra-estrutura, serviços de apoio tais como:

- ▣ Assistência no gerenciamento do negócio;
- ▣ Apoio à comercialização de produtos;
- ▣ Orientação à exportação;
- ▣ Gestão financeira e de custos;
- ▣ Orientação jurídica;
- ▣ Outros serviços, conforme a necessidade do empresário e o perfil do empreendimento.

Uggioni (2002 *apud* ARRUDA 1998), define uma incubadora como sendo “[...] uma filosofia de fomento industrial que se materializa através de um espaço físico para abrigar empresas, por tempo limitado, utilizando equipamentos e infra-estrutura de serviços de forma compartilhada e com baixos custos”, para a instalação de empresas de base

<sup>52</sup> EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA. **Incubação de Empresas modelo Embrapa**. Brasília, 2003. ISSN 1679-8791

tecnológica e/ou tradicional, dispondo de uma equipe técnica gerencial/operacional capacitada para dar suporte e consultoria a estas empresas.

### 3.3 Evolução

Inicialmente utilizado nos EEUU na década de 50, o conceito de incubação de negócios vem se alterando continuamente e tem sido adaptado em outros países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Estas adaptações e alterações são motivadas por especificidades econômicas, institucionais, tecnológicas e pelas singularidades sociais das diversas regiões.<sup>53</sup>

*Inicialmente, o processo de incubação foi visto como uma forma de revitalizar regiões industrializadas decadentes, através do estímulo ao surgimento de novos negócios e à criação de empregos locais. Durante a década de 70, a incubação de negócios nos EUA e em outros países da OCDE tornaram-se uma ferramenta para melhorar a competitividade nacional e regional encorajando a criação de firmas de base tecnológica.<sup>54</sup>*

Foi no final dos anos 70 e início dos anos 80, que as incubadoras tomam impulso nos Estados Unidos e Europa, “[...] com o objetivo de reerguer a economia, gerando novos negócios e empregos, em setores tanto de alta tecnologia como tradicionais”.<sup>55</sup>

*Incubadoras de empresas, como parte da infra-estrutura tecnológica, têm sido examinadas na literatura internacional, de forma mais sistemática, a partir dos anos 1970. O foco de análise dos estudos empíricos que emergiram naquela época era voltado, principalmente, para a observação das implicações de incubadoras na geração de empregos, na revitalização de áreas economicamente deprimidas e como um dos mecanismos de interação entre o setor acadêmico e o setor industrial.<sup>56</sup>*

Essas mudanças aceleraram-se na década de 80 pela ligação do conceito de incubar a educação superior e a instituições públicas de pesquisa. Na década de 90 houve uma tendência a desenvolver incubação de negócios em torno de aglomerados / *clusters* industriais

<sup>53</sup> FILHO, A. V. *Op. city*.

<sup>54</sup> Idem, *Op. city*.

<sup>55</sup> JUNIOR, S. L. *Op. city*.

<sup>56</sup> VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. **Incubadora de inovação: que nova espécie é essa?**. *RAE electron*. [online]. jan./jun. 2005, vol.4, no.1, p.0-0. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-6482005000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-6482005000100006&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1676-5648. Acesso em 26 de maio de 2006.

e tecnológicos específicos tais como biotecnologia, tecnologia da informação e tecnologias do meio ambiente.<sup>57</sup>

*Com o aprofundamento do entendimento do processo de inovação tecnológica, a partir dos anos 1980, as expectativas em relação às incubadoras ampliam-se, buscando captar, além dos objetivos acima mencionados, elementos de caráter intangível. Como enfatizado no relatório do Banco Mundial (World Bank, 1999), as economias não são mais construídas exclusivamente pela acumulação física de capital e de recursos humanos, mas contam também com insumos mais intangíveis, como informação, conhecimento, aprendizado e adaptação.<sup>58</sup>*

Segundo Fonseca (2000, 48-49):

*O surgimento das incubadoras de empresas data da segunda metade dos anos 70, tendo como países pioneiros os Estados Unidos e a França. No início dos anos 80 o número de unidades existentes ainda era bastante modesto. Para se ter uma noção, dados da National Business Incubation Association - NBIA, dos Estados Unidos (NBIA, 2000), dão conta que em 1980 havia apenas 12 incubadoras funcionando naquele país. Dezenove anos após, a mesma entidade já registrava, em janeiro de 1999, 587 unidades afiliadas e um crescimento à taxa média de uma nova unidade a cada semana. Por esses dados é possível inferir que, no início de 2000 o número de unidades em operação naquele país já tivesse ultrapassado a casa das 600. Na Europa, os números também não são nada desprezíveis. Apenas a título de ilustração, dados da Association of German Technology and Business Incubation Centres – ADT, mostram que na Alemanha e na França existiam, em 1999, respectivamente, mais de 200 e 100 incubadoras, a maior parte delas tecnológicas (ADT, 2000). Em âmbito global, dados do International Technology Research Institute, vinculado ao Loyola College, de Maryland, mostram que existiam, no segundo semestre de 1999, mais de 1500 incubadoras funcionando, em todos os países do mundo (ITRI, 2000).*

Devido à criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC em 1987, o movimento de incubadoras no Brasil tomou grande impulso. A partir daí foi possível definir políticas nacionais de atuação, pleitear apoio do poder público e criar padrões de atuação e gestão para as incubadoras associadas, configurando um modelo uniforme de incubação, difundindo conhecimentos e fortalecendo iniciativas na área da incubação de empresas. (MOREIRA, 2002).

“A questão das incubadoras de empresas passa a ser incorporada na agenda de política no Brasil a partir de meados da década de 1980 e, mais fortemente, a partir dos anos 1990”.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> FILHO, A. V. *Op. city*

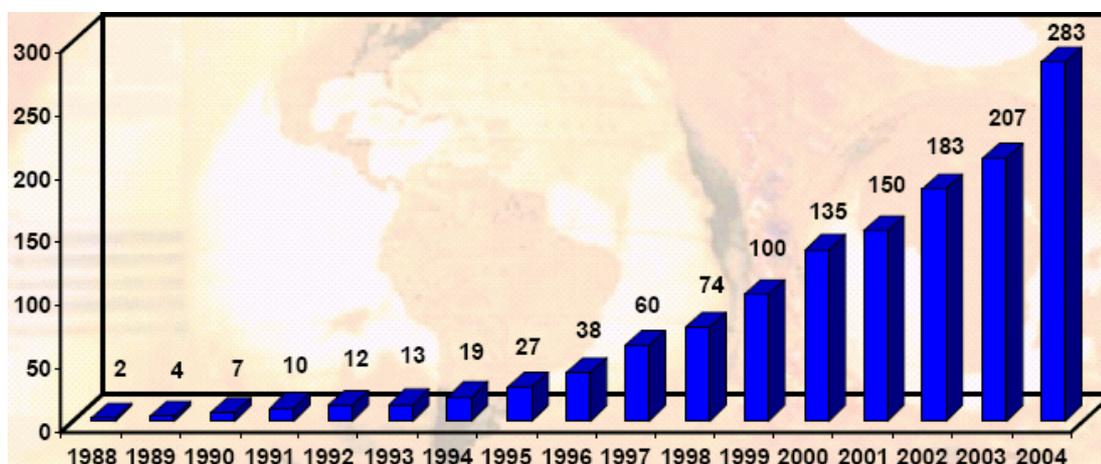
<sup>58</sup> VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. *Op. city*.

<sup>59</sup> VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. *Op. city*.

No Brasil, desde seu surgimento na década de 80 até o final dos anos 90 o crescimento foi bem significativo. Atingindo em 1999 a primeira centena, 80% das quais criadas a partir de 1995. Elas se concentraram em sua maioria no Estado de São Paulo, atingindo um total de 32 incubadoras. “O mesmo estudo mostrou que cerca de 800 empresas encontravam-se abrigadas e que 320 já tinham graduado à época em que o levantamento foi realizado (julho de 1999). Em termos do número de postos de trabalho, o estoque existente era de 4000” (GUEDES, 1999 *apud*, FONSECA, 2000, p.49).

Foi na década de 1990, que o movimento de incubadoras brasileiro cresceu e se fortaleceu com as ações da ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – que, junto com seus parceiros, desenvolve iniciativas voltadas ao planejamento de incubadoras, à capacitação de gerentes e também à criação de núcleos de referência com o propósito de estabelecer modelos replicáveis dentro do movimento.<sup>60</sup>

**Gráfico 05 - Número das Incubadoras no Brasil**



Fonte: ANPROTEC (2005)

Pode-se observar pelos dados do gráfico acima que o número de incubadoras no Brasil cresceu exponencialmente a partir da década de 90.

Após quatro décadas depois de Mancuso, os programas de incubação de empresas abrangem seus três movimentos originais. São processos dinâmicos de formação de

<sup>60</sup> REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – REINC. REDE DE TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. José Alberto Sampaio Aranha (Coord.) **Implementação do Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas**. 2001. 112 p.

empreendedores e empreendimentos, alimentados por serviços de suporte e capital humano, subsidiados por investimentos de diversas naturezas e respaldados nos ativos intelectuais e tecnológicos de centros de formação e de pesquisa.<sup>61</sup>

### 3.4 Classificação

Existem hoje em dia incubadoras de variados tipos, que atuam em diversos setores e atendem a diferentes demandas. Como por exemplo, as incubadoras de base tecnológica, as tradicionais e as mistas.<sup>62</sup>

*Há, também, as incubadoras especializadas, que atuam em setores ou nichos de mercado bastante específicos, ou atendendo a demandas locais e regionais, como é o caso de incubadoras de Internet, de agronegócios e de biotecnologia, ou as incubadoras de cooperativas e de base cultural, por exemplo. Na América do Norte, 40% das incubadoras atuam na área tecnológica e 30% são de base mista, sendo que 75% de todas as incubadoras não têm fins lucrativos, conforme dados da NBIA. No Reino Unido, 64% das incubadoras são especializadas nas áreas tecnológicas, conforme dados da Associação de Incubadoras de Empresas do Reino Unido. No Brasil, 55% das incubadoras são de base tecnológica, 31% apóiam empresas de setores tradicionais e 14% são mistas, sendo que 62% das incubadoras tecnológicas lidam com empresas de informática ou software, conforme dados da ANPROTEC.<sup>63</sup>*

Fonseca (2000, p.51), nos chama atenção para uma avaliação da evolução das quantidades de incubadoras tecnológicas e mistas:

*Enquanto nos Estados Unidos às tecnológicas correspondiam, em 1999, apenas a 25% do total, contra 43% mistas, no Brasil, o estudo de Guedes et al. mostrou que, no mesmo ano, as tecnológicas representavam 64% do total (72% em 1997), contra 14% das mistas (10% em 1997). Esses dados sugerem, fundamentalmente, que a evolução recente e o potencial de crescimento futuro do número de incubadoras mistas é bem superior que o das tecnológicas. Uma das explicações possíveis para esse fenômeno é o pioneirismo das incubadoras tecnológicas: foram, historicamente, as primeiras a surgir, difundiram-se mais rapidamente e possivelmente tenham alcançado um estágio de crescimento relativamente inelástico. Em contraposição, as incubadoras mistas surgiram num estágio posterior, estão em fase de difusão e com grande potencial de crescimento. As incubadoras de empresas têm por “objetivo criar e fortalecer empresas de base tecnológica ou tradicionais” (Formação 2000 p.2). Há também as chamadas incubadoras mistas, que podem vir a suprir necessidades de nichos de mercado emergentes, oferecendo ambiente apropriado e dotando as empresas de maior capacitação técnica e gerencial, a fim de torná-las competitivas no mercado interno e externo.<sup>64</sup>*

<sup>61</sup> DIAS, C.; CARVALHO, L. F. **Panorama Mundial de Incubadoras**. In: REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – REINC. REDE DE TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. José Alberto Sampaio Aranha (Coord.) **Implementação do Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas**. 2001. p. 14-15.

<sup>62</sup> *Idem*. *Op. city*. p. 15-16.

<sup>63</sup> *Idem*. *Op. city*.

Existem atualmente programas de incubação localizados em diversos países. Na última *World Conference on Business Incubation* (WCBI), realizada no Rio de Janeiro em outubro de 2001, 26 países estavam presentes, através de representantes de incubadoras e programas de incubação de empresas, com destaque para Israel, onde o governo realiza grandes investimentos no setor de tecnologia para o desenvolvimento de novas empresas. Com o passar do tempo, transformações mudaram o perfil das incubadoras, originou-se então diferentes modelos de incubação, basicamente por conta de sua origem e objetivos. Isso porque, se as incubadoras, em grande parte, nasceram como forma de solucionar um problema socioeconômico, mostraram-se também um ótimo negócio do ponto de vista empresarial, dadas suas características peculiares de desenvolvimento combinado. Em uma tipologia preliminar, as incubadoras podem ser classificadas em dois tipos básicos, segundo sua origem e objetivos: as públicas e as privadas, com uma subdivisão neste segundo caso.<sup>65</sup>

*As incubadoras públicas: permeadas por objetivos sociais e orientadas basicamente a criar oportunidades para a sociedade, as incubadoras públicas representam hoje a maior parte das iniciativas existentes. São financiadas pelo Estado que, em muitos casos, tem em sua existência um dos elos de seus programas de desenvolvimento econômico. Não possuem fim lucrativo e na grande maioria dos casos sua origem está associada a fundações e instituições também sem fins lucrativos, que as gerenciam. Em muitos casos algumas destas incubadoras podem também ser denominadas “semiprivadas”, dado que são administradas de maneira semelhante a iniciativas do setor privado.<sup>66</sup>*

*Incubadoras privadas: com participações, de acordo com o objetivo, de investidores financeiros e investidores institucionais ou incubadoras corporativas, a partir de grandes empresas que desenvolvem programas de incubação para desenvolvimento de novas tecnologias e/ou novos negócios. Estas incubadoras têm fins lucrativos, seja através de ganhos de capital, seja através de ganhos no campo das novas tecnologias com aplicação comercial. O fim social é uma consequência do sucesso comercial das empresas que geram empregos e impostos ao Estado. Seu modelo é orientado aos objetivos de seu fundador e, por exemplo, seus programas de admissão são mais fechados do que as incubadoras públicas.(MOREIRA, 2002)*

A ANPROTEC utiliza uma série de requisitos para classificar as incubadoras, avaliando sua localização, o nível de inter-relação com instituições de pesquisa, localização física etc. Há dois itens classificatórios importantes na determinação de foco para uma incubadora. O primeiro quanto ao tipo de empresa incubada, podendo ser tradicional, tecnológica ou mista, e o segundo já como uma subclasse do aspecto tecnológico, quanto ao setor onde a empresa está focada (MOREIRA,2002).

A classificação das incubadoras segundo o tipo de empresa incubada é a seguinte:

---

<sup>64</sup> UGGIONI, N. *Op. city*.

<sup>65</sup> MOREIRA, J.H. *Op. city* p.40.

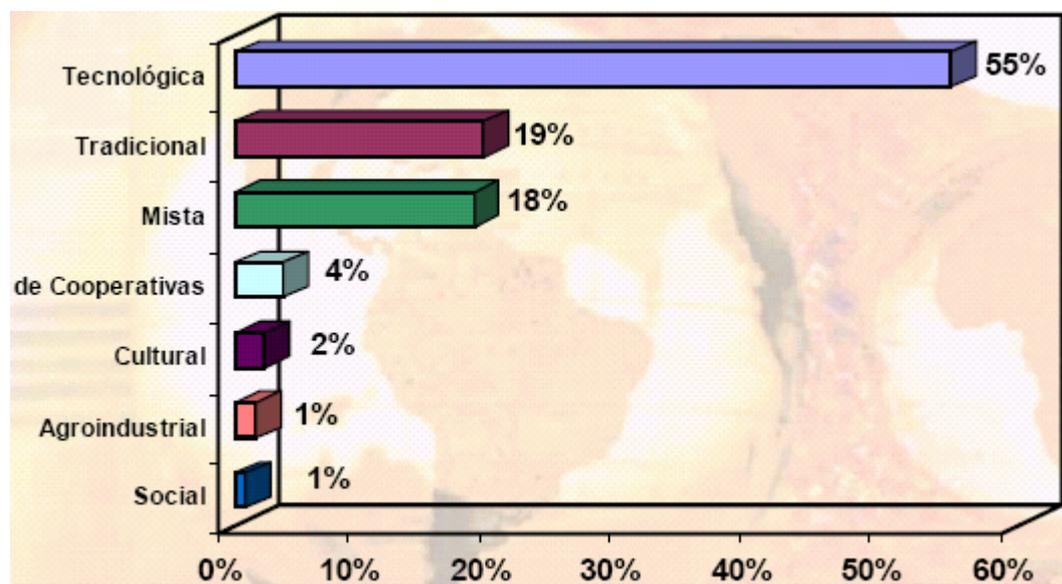
<sup>66</sup> *Idem; Op. city*. p.44

▣ **Incubadoras de base tecnológica:** são ligadas na sua grande maioria a universidades e instituições de pesquisas, instaladas nos seus campus ou proximidades, tem seu trabalho voltado exclusivamente para incubar idéias, “[...] empresarialmente viáveis, que surgem a partir de estudos e pesquisas desenvolvidos no seio dessas próprias instituições e chamamento externo - via edital público - de novos negócios dessa área” (MOREIRA,2002).

▣ **Incubadoras de empresas tradicionais:** possuem estruturas semelhantes às de base tecnológicas, mas não precisam estar situadas nas proximidades de universidades e centros de pesquisas elas atendem empresas dos setores ditos tradicionais, como por exemplo: plástico, couro, confecções e serviços.

▣ **Incubadoras Mistas:** são as que abrigam empresas tecnológicas e as ditas tradicionais.

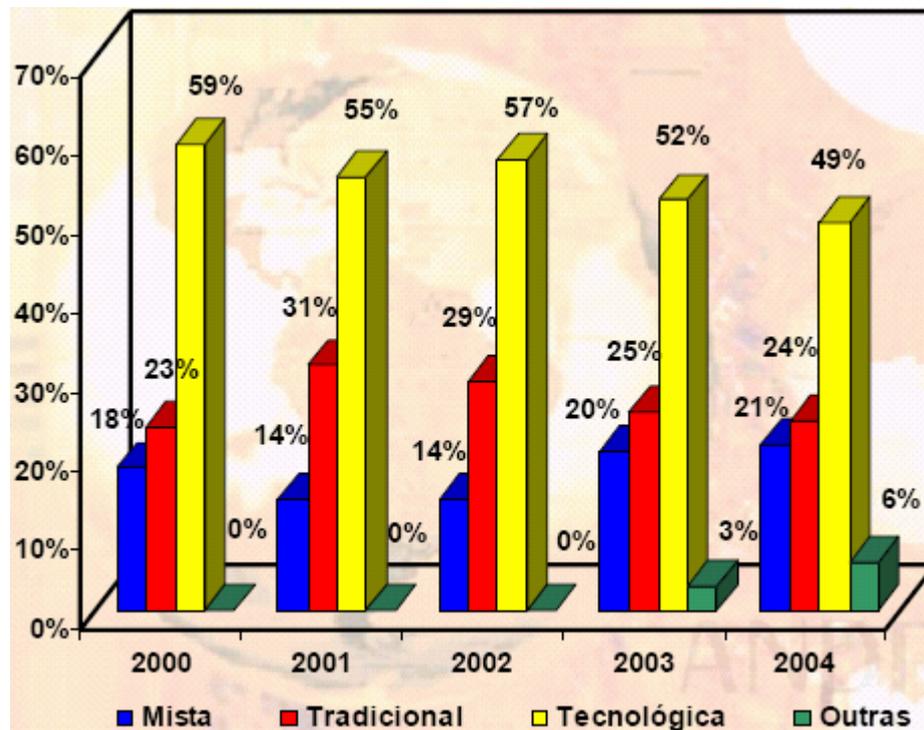
**Gráfico 06: Classificação das incubadoras**



Base = 137 incubadoras

Universo = 283 incubadoras

Fonte: ANPROTEC (2005)

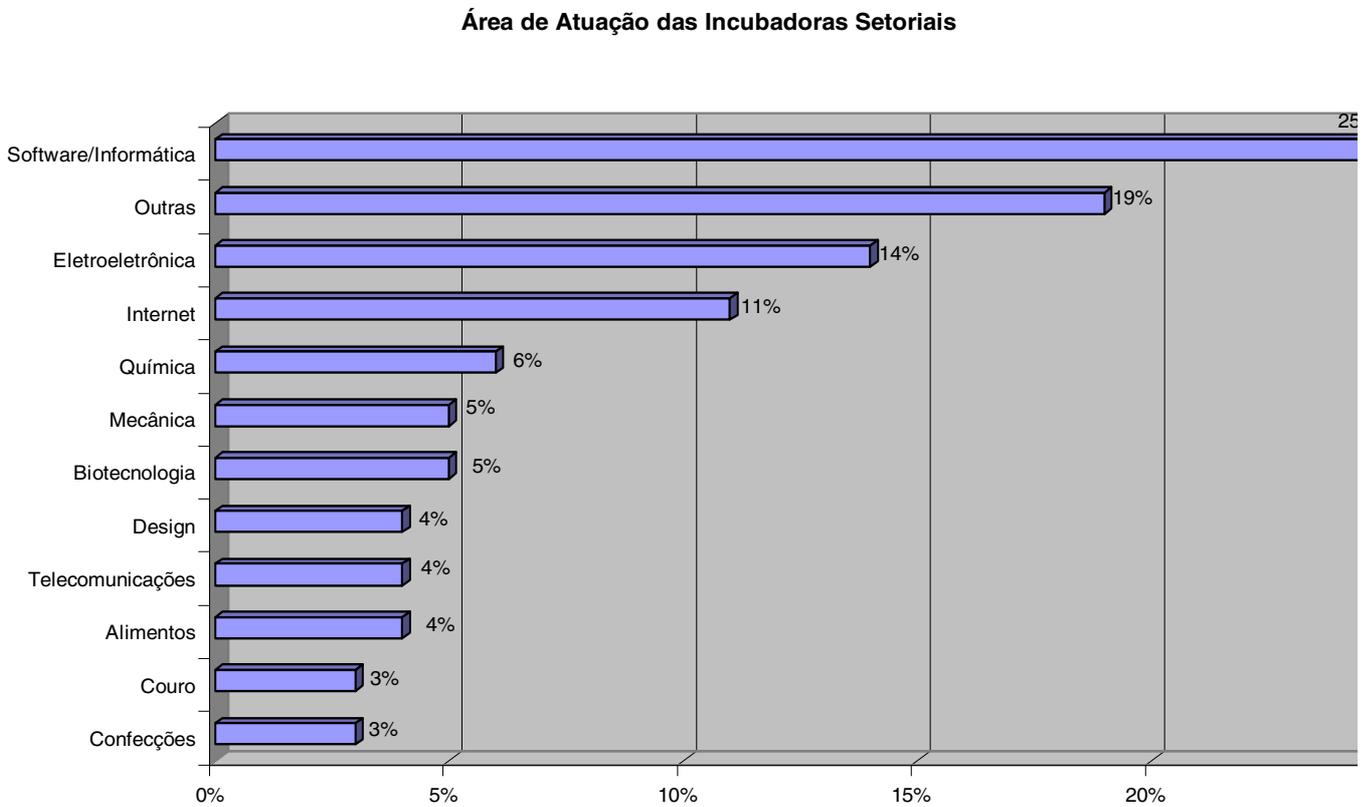
**Gráfico 07 - Evolução das incubadoras por classificação 2000 –2004**

Fonte: ANPROTEC (2005)

Através do gráfico acima é possível observar a evolução das incubadoras segundo a tipologia apresentada, ao longo dos últimos três anos. Nota-se uma clara tendência de aumento das incubadoras tradicionais, o que, segundo a ANPROTEC, deve-se à implantação de incubadoras em regiões do interior dos estados. Essas regiões, não possuem um apelo tecnológico forte, dado que em grande parte não dispõem de universidades e centros de pesquisa, resultando na inexistência de uma massa crítica capaz de dar origem a empresas do setor tecnológico. As incubadoras tradicionais, neste caso, assumem um forte papel social no sentido de dar oportunidades a pessoas com iniciativas de atuação localizada e em setores tradicionais da atividade empresarial.

Avançando para o setor de tecnologia, tem-se a seguinte classificação quanto à área de atuação das empresas residentes nas incubadoras:

## Gráfico 08 – Área de atuação das empresas setoriais



**Base = 137 incubadoras**

**Universo = 283 incubadoras**

**Fonte: ANPROTEC (2005)**

Pode-se notar que as áreas de informática, *Internet*, eletro-eletrônica e automação, ao lado dos serviços especializados, apresentam maior concentração de empresas. Acredita-se que essa tendência é resultado da combinação de uma série de fatores que decorrem desde a popularização dos computadores pessoais até a facilidade com que se pode constituir uma empresa de serviços de informática, dado o baixo nível de investimentos iniciais necessários. Somam-se a estes uma série de incentivos públicos para desenvolver a indústria brasileira de *software* para exportação, ampliando a escala deste tipo de empreendimento (MOREIRA,2002).

### 3.5 Impactos no Desenvolvimento Local/regional

Saber quais os benefícios econômicos que as incubadoras proporcionam para a região onde ela está instalada é um dos principais argumentos dos gestores de incubadoras. Para responder essas dúvidas é necessário fazer um “[...] levantamento de informações objetivas e quantitativas sobre a influência da incubadora sobre o desenvolvimento econômico da região, de forma a indicar aqueles benefícios econômicos gerados diretamente das ações da incubadora”.<sup>67</sup>

Os benefícios gerados irão depender dentre outros aspectos, “[...] dos objetivos e da área de atuação, além do contexto no qual ela encontra-se instalada”. Mas “[...] existem benefícios que são comuns a todas as incubadoras, como a geração de trabalho e renda, o aumento de impostos etc.” Identificar os benefícios econômicos esperados pelos diferentes parceiros isso é o que a equipe de gestão da incubadora deve fazer, e também “[...] criar indicadores que permitam uma ‘radiografia’ da economia da região e a participação da incubadora neste cenário.”<sup>68</sup>

Para que se concretize um impacto no desenvolvimento local e regional, “[...] evidenciamos a importância da atuação do Estado e da sociedade civil”. Essa ideia de desenvolvimento requer instâncias governamentais que se comprometam com a coletividade, possibilitando “[...] linhas de crédito, políticas tecnológicas, fiscais, discussão do orçamento público, democratização do processo decisório, regulamentação e fiscalização das reservas ambientais e políticas de inclusão”.<sup>69</sup>

Com a merecida atenção que devem ter do governo as empresas incubadas conseguem melhorar os resultados do desenvolvimento socioeconômico local e regional, gerando empregos e criando produtos inovadores.

Os resultados econômicos fornecem uma boa medida do sucesso das empresas incubadas e, por consequência, da incubadora. Desta maneira, estes dados devem ser utilizados para demonstrar a capacidade da incubadora e para direcionar os esforços para melhorar a influência da incubadora sobre a economia da região. Adicionalmente, os

---

<sup>67</sup> **VANTAGENS QUE AS INCUBADORAS OFERECEM PARA OS ATORES ENVOLVIDOS.** Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/idisc/html/outras/anexo01.html>. Acesso em: 24 de maio de 2006.

<sup>68</sup> **VANTAGENS QUE AS INCUBADORAS OFERECEM PARA OS ATORES ENVOLVIDOS.** *Op. cit.*

<sup>69</sup> OLIVEIRA, A. L. **A Atuação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Regional de Blumenau: a Economia Solidária no Debate Acerca do Desenvolvimento Regional.** 2002, 187 f. Dissertação apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial, para a obtenção do grau de Mestre. Universidade Regional de Blumenau - Centro de Ciências Humanas e Comunicação. Blumenau, 2002.

resultados econômicos permitem uma fácil classificação das empresas quanto ao porte e sua influência na região.<sup>70</sup>

Segundo Dib (1997 *apud* BAIARDI e CHIAPETTI 1999), a contribuição de uma incubadora para o desenvolvimento econômico local ou regional dependeria não tanto da incubadora de *per se*<sup>71</sup> – do que ela ofereça em termos de possibilidades de redução do risco de implantação de novas empresas que se dispõem a adotar inovações de processos e de produtos – mas sim do ambiente no qual ela se insere. Esta crença está motivada no fato das incubadoras nem sempre terem funcionado como dinamizadoras do tecido produtivo de uma determinada economia, deixando de exercer aqueles efeitos virtuosos de renovação industrial que, no limite, têm levado à recuperação da competitividade dos setores produtivos.

Essa teoria começou a criar forma em meados da década passada, quando a balança comercial dos Estados Unidos com o Japão era extremamente desfavorável ao primeiro criando uma negatividade que percorria todo o País. Acreditava-se, então, que o capitalismo americano perdesse a capacidade de continuar sendo hegemônico. Por conseqüência desta crise, acreditava-se que as pequenas e médias empresas de base tecnológica que eram criadas de *spin-off effects* (Empresa oriunda de laboratório e resultante de pesquisa acadêmica ou industrial; (b) empresa impulsionada por outra já estabelecida no mercado, para atuar na mesma área de negocio, mas com produto ou serviço diferente daquele que a empresa original comercializa).

*[...] nas franjas das universidades e centros de P&D e com inspiração em processos anteriores como os do Silicon Valley na Califórnia e Route 128 em Massachussets - fossem a esperança para reverter o quadro desfavorável, uma vez que sinalizavam para uma renovação estrutural da indústria dos Estados Unidos (ALLEN, 1985 apud BAIARDI e CHIAPETTI, 1999).*

O desenvolvimento local e regional pode ser medido através dos itens abaixo:<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> **VANTAGENS QUE AS INCUBADORAS OFERECEM PARA OS ATORES ENVOLVIDOS.** *Op. city.*

<sup>71</sup> Essa abordagem não foge, de certa forma, à visão das teorias neoclássicas, bastante influentes na década de 1980 e início da de 1990. Estas não reconheciam a importância das relações sociais *per se*; ao contrário, seu foco recaí nas decisões estratégicas de indivíduos racionais interagindo sob restrições de várias ordens (de tempo, orçamentárias, legais, entre outras). Posição dominante *per se* não é problemático, problemático é o *abuso* de posição dominante. Assim, a existência de um monopólio (100% de quota de mercado) *per se* não é problemático se esse monopólio for *contestável*. Um monopólio será contestável se não existirem barreiras à entrada de novas de empresas. Se um monopólio *contestável* tentar praticar preços acima do nível concorrencial, provocará a entrada de novas empresas que cobrarão preços mais baixos, e perderá assim a sua posição de monopólio.

<sup>72</sup> **VANTAGENS QUE AS INCUBADORAS OFERECEM PARA OS ATORES ENVOLVIDOS.** *Op. city.*

- ▣ Volume de exportações das empresas incubadas;
- ▣ Número de empregos gerados;
- ▣ Número de empresas geradas;
- ▣ Taxa de sucesso das empresas apoiadas;
- ▣ Taxa de crescimento das empresas;
- ▣ Total de impostos gerados;
- ▣ Taxa de crescimento no número de empresas;
- ▣ Participação do faturamento das empresas com relação a outros setores econômicos;
- ▣ Participação do faturamento das empresas com relação à economia da região;
- ▣ Participação dos impostos gerados pelas empresas com relação a outros setores econômicos;
- ▣ Participação dos impostos gerados pelas empresas com relação à economia da região;
- ▣ Participação dos empregos gerados pelas empresas com relação a outros setores econômicos;
- ▣ Participação das exportações geradas pelas empresas com relação à economia da região;
- ▣ Participação das exportações geradas pelas empresas com relação a outros setores econômicos.

Para que uma incubadora possa ter sucesso e possa a vir contribuir para o desenvolvimento local e regional é levado em conta o ambiente externo, através dele pode-se modificar experiências mal concebidas, mal iniciadas, em verdadeiros sucessos. Ele tem a estrutura para “[...] realizar alterações e correções de rumo no percurso da empresa emergente. Para tanto, ele não pode se restringir à funcionalidade viária e à dotação de infraestrutura” (BAIARDI e CHIAPETTI, 1999).

*Entretanto, aquilo que deu certo na economia norte-americana em determinadas condições - os efeitos virtuosos das incubadoras como dinamizadoras do tecido produtivo e a renovação industrial com a recuperação da competitividade - nem sempre pode ser mecanicamente reproduzido alhures, como modelo universal e válido para todas as situações. Allen e Smith-Hendrickson (1986) chamam a atenção para o fato de cada incubadora ser única e expressão de necessidades locais, recursos e oportunidades empresariais, admitindo, entretanto, a existência de similaridades. No próprio Estados Unidos, nem todas as experiências foram exitosas, se bem que, segundo Kirchhoff (1994), o saldo é altamente positivo, levando a crer que a prosperidade recente nesse país esteja relacionada com a capacidade que têm as pequenas empresas em serem mais ágeis no incorporar inovações, no lançamento de produtos etc., sem que para isso seja necessário adotar paradigmas de organização do trabalho que se caracterizem por uma*

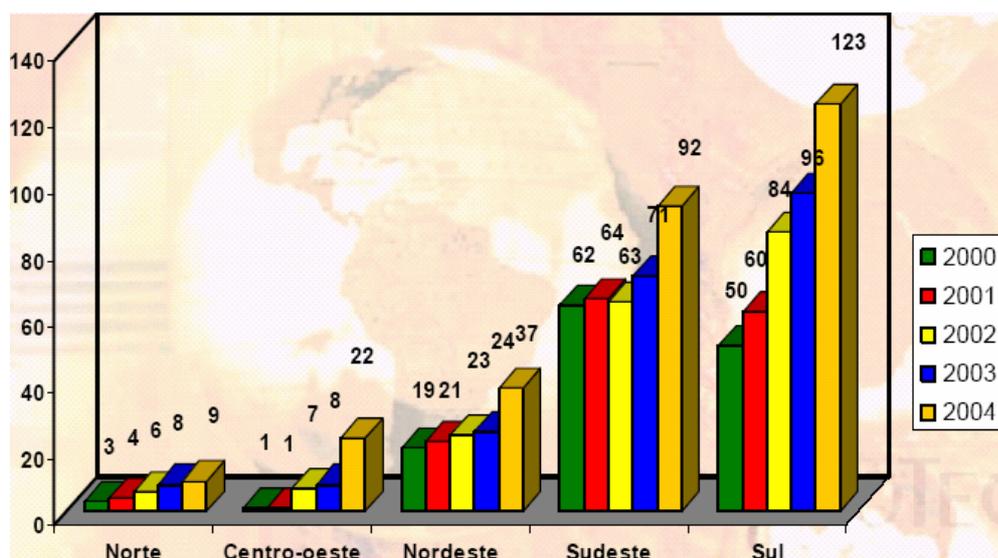
*pronunciada automatização, com conseqüentes efeitos de repulsão da força de trabalho. As vantagens da pequena e média empresa vis a vis as grandes, nestes e em outros aspectos, são focalizadas por Kruglianskas, (1996) (BAIARDI e CHIAPETTI, 1999).*

Segundo Oliveira (2002:132 *apud* BOISIER 1996:35), ele aponta cinco atributos necessários para que o desenvolvimento regional aconteça, são eles:

- 1) *Um crescente processo de autonomia regional de decisão;*
- 2) *Uma crescente capacidade regional para apropriar-se do excedente econômico ali gerado, a fim de revertê-lo na própria região;*
- 3) *Um crescente movimento de inclusão social, o que implica numa melhoria na repartição da renda regional e uma permanente possibilidade de participação da população nas decisões de competência da região; um crescente processo de conscientização e mobilização social em torno da proteção ambiental e uma crescente autopercepção coletiva de 'pertença' regional.<sup>73</sup>*

Abaixo se destaca o gráfico sobre a evolução do número de incubadoras por região no Brasil entre os anos de 2000 a 2004. Observamos que a região Sul foi a que mais cresceu nesse período. Na região Sudeste houve uma estagnação entre 2000 a 2002 e uma retomada de crescimento entre 2003 a 2004. Em seguida vem à região Nordeste e Centro-Oeste e a que menos cresceu foi à região Norte.

**Gráfico 09 - Evolução do número de incubadoras por região 2000 –2004**



Fonte: ANPROTEC (2005)

<sup>73</sup> OLIVEIRA, A. L. *Op. city.*

Podemos citar como um exemplo de sucesso e desenvolvimento local e regional a incubadora de empresas de Jaboticabal - IEJ, inaugurada em setembro de 1998, em armazéns de algodão e cereais da antiga Companhia de Estrada de Ferro (FEPASA), foi criada por meio de uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Jaboticabal e o SEBRAE, tendo como gestora a Associação de Apoio a Projetos Comunitários – AAPROCOM.<sup>74</sup>

Em janeiro de 1999, foram aprovadas pelo Conselho de orientação três empresas para se instalarem na IEJ, Destak Comunicação Visual, Cooperagro - Cooperativa dos Profissionais do Setor Agropecuário, Fruta e Cia. e Afins, Aprodija - Associação dos Produtores Diversificados de Jaboticabal.

*Ainda no ano de 1999 as empresas Lecapri Representações Ltda, Stamp'k Silk e Sing, Tecnomed, G.J. More e Grupo Letícia tiveram seus Planos de Negócios aprovados e se instalaram na IEJ. Nesse ano o faturamento geral das empresas incubadas foi de R\$ 284.533,00 e gerados e gerados cinquenta postos de trabalho.*<sup>75</sup>

Neste mesmo ano a incubadora graduou suas primeiras empresas Destak Comunicação Visual e Biotec, começando assim a ver os resultados positivos do projeto.

*Atingindo seus objetivos, a Incubadora de Jaboticabal abrigou em 2000 as empresas Organline Comércio e Prestação de Serviços Biotecnológicos, Phoenix Comércio de Exportação e Importação de Sementes, Churata e Demattê, Click Informática Kromium, Perfil Comércio de Produtos Metalúrgicos e Total Health, e graduaram-se três empresas, G. J. Moro, Stamp'K Silk e Sing e Fruta e Cia. O faturamento geral das empresas incubadas nesse ano foi de R\$ 860.569,30, e gerados noventa e um postos de trabalho.*<sup>76</sup>

Uma nova fase se iniciou com a mudança da entidade gestora em 2001. O Instituto Tecnológico de Jaboticabal passou a ser o gestor do projeto Incubadora de Empresas de Jaboticabal, buscando assim incentivar e apoiar efetivamente o desenvolvimento tecnológico incentivando a geração e a transferência de novas tecnologias.

“Em 2001 a Incubadora recebeu a empresa Suprema Consultoria, Treinamento e Gerenciamento em Agropecuária e graduou as empresas Artsigner Editores e Churata e Demattê, o faturamento foi de R\$ 1.350.975,41 e quarenta e seis postos de trabalho”.<sup>77</sup>

*No ano de 2002 quatro novas empresas se instalaram na Incubadora de Jaboticabal, WEA Athenas, Oikos Assessoria, Serviços e Planejamento Ambiental,*

<sup>74</sup> GESSI, P. C. **Incubadora de Empresas de Jaboticabal: um caso de sucesso.** Jaboticabal: Funep, 2006.

<sup>75</sup> GESSI, P. C. *Op. city.*

<sup>76</sup> *Idem. Op. city.*

<sup>77</sup> *Idem. Op. city.*

*Total Press e ACA e três se graduaram, Cooperagro, Castagnolli Aqüicultura e Phoenix. As empresas faturaram em 2002 R\$ 3.294.032,00 e geraram noventa e três postos de trabalho.*

*As empresas Nato Campos Comunicação e Walmir Alves Martins se instalaram na IEJ em 2003 e a empresa Suprema graduou-se neste mesmo ano. Em 2003 notamos que houve um significativo aumento no faturamento geral das empresas que foi de R\$ 7.493.714,76 e na geração de empregos onde foram criados duzentos e noventa e dois postos de trabalho.*

*Em 2004 a empresa Pirapora Comunicação se instalou na incubadora mas permaneceu incubada apenas três meses desistindo de suas atividades. As empresas Perfil Produtos Siderúrgicos e Nato Campos Comunicação graduaram-se neste ano. O faturamento atingiu R\$ 7.940.192,49 e as empresas geraram 173 postos de trabalho.*

*Atualmente a Incubadora de Jaboticabal apóia dezessete empresas de diversos ramos de atividade, o que caracteriza a incubadora como mista e gera um número superior a duzentos empregos, e representa um importante aporte financeiro para a cidade de Jaboticabal. O faturamento geral das empresas até o mês de setembro de 2005 foi de R\$ 3.878,893,24.<sup>78</sup>*

Verificou-se que após sete anos de atividades já foram graduadas quarenta e quatro empresas, das quais dezenove se graduaram e estão no mercado desenvolvendo suas atividades, oito desistiram de suas atividades por motivos diversos e dezessete encontram-se em processo de incubação. Foi possível verificar a geração de empregos e de renda, os quais contribuíram fortemente para o equilíbrio do desenvolvimento regional. Conclui-se, portanto, que a Incubadora de Empresas de Jaboticabal configura-se como um caso de sucesso.

*A Electrocell, incubada no CIETEC, está prestes a fechar negócio de US 32 milhões com um grupo de investidores. A empresa desenvolveu uma Célula Combustível (Fuel Cell), que gera energia a partir de hidrogênio e oxigênio. O primeiro produto tinha potência de 1,2 KW mas o segundo, em fase de finalização, pode gerar 50 KW. A empresa recebeu uma série de propostas para investimento, dentre elas uma multinacional do setor automotivo.<sup>79</sup>*

*O Instituto Gênesis, a incubadora da PUC-Rio, orgulha-se da performance de suas crias. Todas as 13 empresas que alçaram vôos solo desde a criação do Gênesis, em 1997, continuam firmes no mercado e geram faturamento anual de cerca de R\$ 15 milhões. Outras 20 incubadas somam mais R\$ 5 milhões ao ano. 'A receita média das empresas ao deixarem a incubadora gira entre R\$ 500 mil e R\$ 800 mil', informa o diretor do instituto, José Alberto Sampaio Aranha. Juntas, as 33 empresas geraram 350 postos de trabalho. 'A maioria para profissionais com graduação de terceiro grau e mestrado.'<sup>80</sup>*

O Cietec é um dos mais importantes centros incubadores do País, criado em abril de 1998 por um convênio entre a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento

Econômico do Estado de São Paulo, o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa de São Paulo (Sebrae-SP), Universidade de São Paulo (USP), Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Com o objetivo

<sup>78</sup> GESSI, P. C. *Op. city.*

<sup>79</sup> CASOS DE SUCESSO DE INCUBADORAS. *Op. city.*

de fortalecer o crescimento da economia brasileira, o aumento da geração de empregos qualificados e de melhores resultados na balança comercial brasileira, proporcionando também um desenvolvimento local e regional:

*[...] o Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Cietec), formalizou com a Rede de Empresas Incubadas de Base Biotecnológica, uma iniciativa inédita no Brasil, criada conjuntamente pelo Cietec, a Fundação Biominas, a Supera e a Inbios (as duas últimas são incubadoras de empresas da Universidade de São Paulo, em Ribeirão Preto). No Cietec, em 2005, as 43 empresas de biotecnologia, medicina e saúde faturaram juntas R\$ 11, 486 milhões. O equivalente a 44,8% do faturamento total das empresas da incubadora no mesmo período. A expectativa para 2006 é ainda mais otimista: R\$ 27 milhões, cifra superior à receita total da Incubadora em 2005, que foi de R\$ 25, 6 milhões. O Centro Incubador Cietec cumpre a sua missão de ajudar o País a se posicionar como um pólo criador e exportador de tecnologias inovadoras nas mais diversas áreas do conhecimento.<sup>81</sup>*

Uma outra incubadora que ajudou no desenvolvimento local e regional foi a Coppe/UFRJ, que tinha à época uma incubadora de empresas sediada na Universidade Federal do Rio de Janeiro, ela propôs a idéia de se constituir uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (PRONINC ) que contou com o apoio da Gerência de Cooperativismo do Banco de Brasil.

No âmbito do Programa, além do fortalecimento da Incubadora de Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), foram criadas Incubadoras em 5 Universidades — Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Juiz de Fora(UFJF), Universidade Federal do Estadual da Bahia (UNEB) e Universidade Federal do Ceará (UFC).

Somente nos dois primeiros anos as 15 cooperativas incubadas haviam gerado mais de 1000 postos de trabalho em diversos setores de atividade.

Em meados de 2001, portanto, o COEP, tendo como principal parceiro a Embrapa, responsável pelo desenvolvimento de cultivares modernos, de alto rendimento com poucos recursos hídricos, implantou um projeto piloto, no município de Juarez Távora – PB, para revitalização da cultura do algodão no Nordeste, para pequenos agricultores familiares: Algodão: Tecnologia e Cidadania.

Como um próximo passo, o COEP articulou, dentre suas associadas à formação de parcerias — Finep, Chesf, Coppe/UFRJ, além da Embrapa — para a expansão do projeto para 5 outros locais:

---

<sup>80</sup> *Idem, Op. city.*

<sup>81</sup> RISOLA, S. **Cietec formaliza parceria com Biominas, Supera e Inbios.** Disponível em: [http://www.tramaweb.com.br/cliente\\_ver.asp?Cod\\_cli=75&Cod\\_Not=3129](http://www.tramaweb.com.br/cliente_ver.asp?Cod_cli=75&Cod_Not=3129). Acesso em: 28 de maio de 2006.

São José de Piranhas, na Paraíba; Barro, no Ceará, Nova Cruz, Rio Grande do Norte; Água Branca, em Alagoas e Surubim, em Pernambuco.

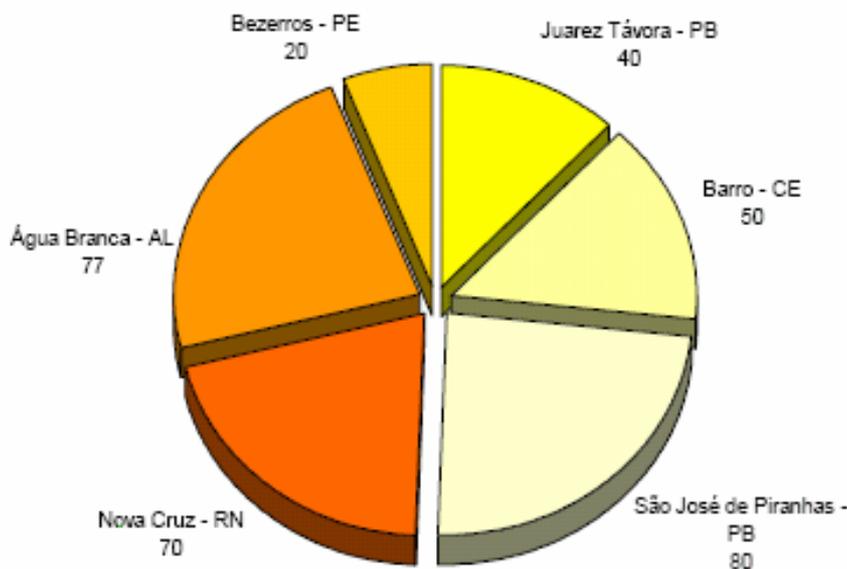
### 3.5.1 Avaliação Quantitativa do desenvolvimento local

Alguns dos resultados alcançados são visíveis quando comparamos alguns números:

▣ No município do Barro – CE, no início do projeto, em 2002, havia 5 agricultores plantando em uma área coletiva de 1 ha de acordo com as técnicas e metodologias apresentadas pelo projeto - hora certa de plantar, obedecendo ao zoneamento agrícola do local, utilização dos defensivos na medida correta, uso de curvas de nível e outras. Após a primeira safra, os resultados obtidos fizeram com que o número subisse para 8 agricultores, cultivando agora em suas próprias áreas, em 2004 o número de agricultores que aderiram ao plantio foi de 42, ampliando a área plantada para cerca de 60 ha e trazendo uma nova dimensão ao projeto.<sup>82</sup>

Exemplificando com casos reais: o Sr. Severino, da comunidade do Assentamento Margarida Maria Alves no município de Juarez Távora na Paraíba, plantou 1ha de algodão, obteve uma produção de 1453 Kg. Processou toda sua produção e vendeu pluma e caroço em separado obtendo um lucro de aproximadamente R\$ 1909,00. Caso houvesse vendido sua produção em estado bruto (em rama) seu lucro seria de aproximadamente R\$ 1139,00 Ou seja, a venda do produto processado ofereceu um retorno cerca de 67% maior do que a venda em rama, conforme demonstra a tabela abaixo.

**Gráfico 10 - Número de Famílias nas comunidades iniciais**  
(total: 337)

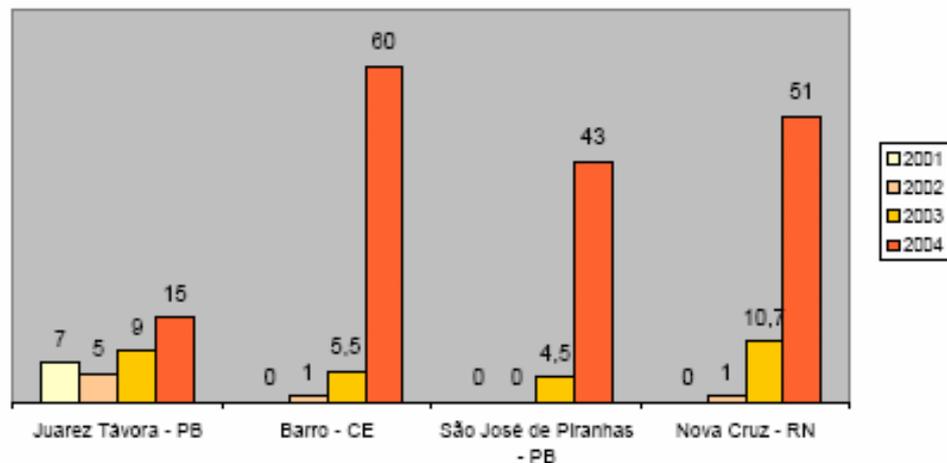


Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

<sup>82</sup> SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. **COEP e o desenvolvimento comunitário: projetos de referência para replicação**. XVI Fórum Nacional Economia do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social Rio de Janeiro, maio de 2004. Disponível em: <http://www.forumnacional.org.br/publi/ep/EP0066.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2006.

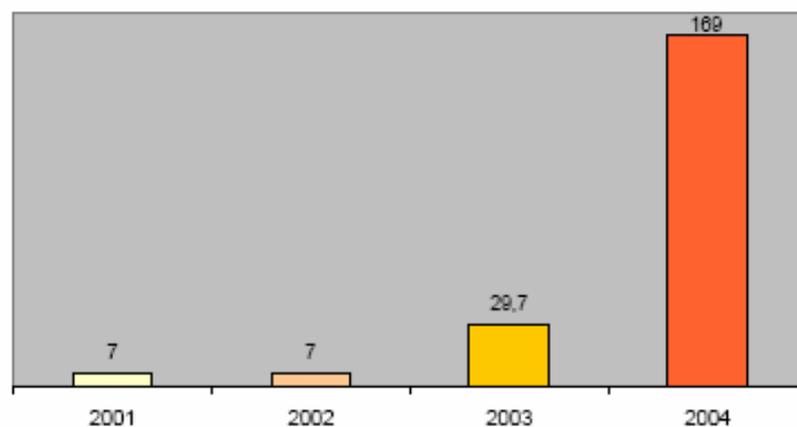
O Gráfico 7 mostra o número aproximado de famílias nos núcleos iniciais do projeto. O que se nota é que “[...] a área abrangida acaba se ampliando, agricultores de comunidades vizinhas passam a aderir ao cultivo e processamento aumentando o alcance dos benefícios do projeto”.<sup>83</sup>

**Gráfico 11 - Evolução da Área de Cultivo de Algodão de 2001 a 2004**  
(incluindo áreas coletivas)(ha)



Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

**Gráfico 12 - Evolução da área total entre 4 das localidades**  
incluindo áreas coletivas (ha)

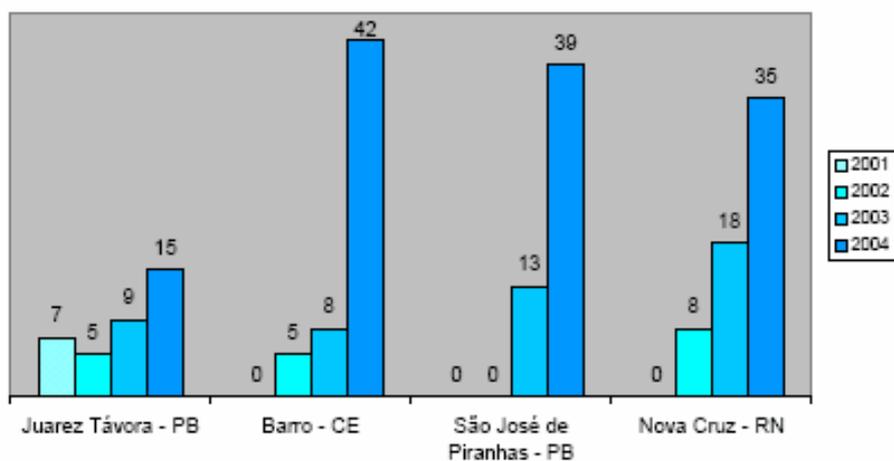


Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

“A área de produção vem, paulatinamente, sendo aumentada nas comunidades. É possível de se observar através dos gráficos 7 e 8 o grande aumento na área plantada a partir de 2004, período em que o projeto alcança um nível maior de consolidação”.<sup>84</sup>

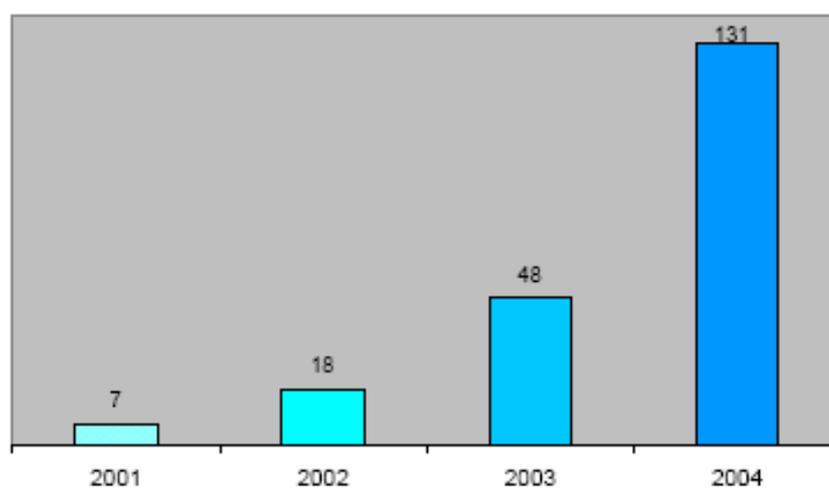
**Gráfico 13 - Número de Agricultores Diretamente Envolvidos**

(inclusive em áreas coletivas)



Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

**Gráfico 14 - Número de agricultores diretamente envolvidos em 4 das localidades (inclusive áreas coletivas)**



Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

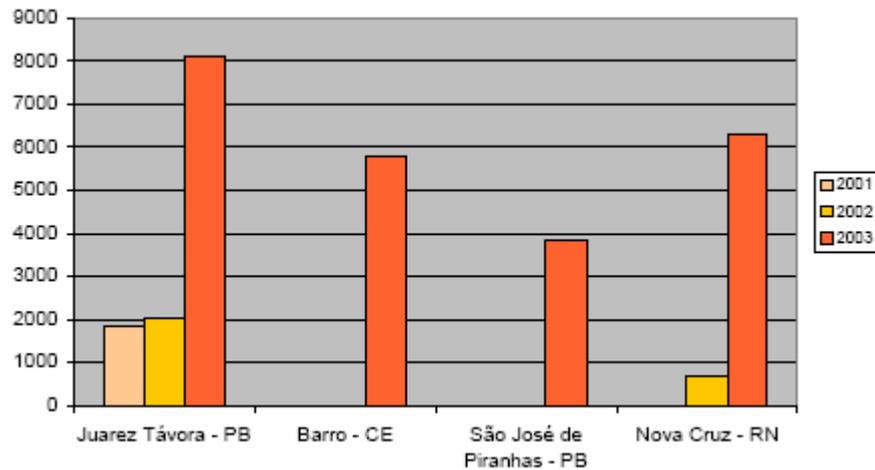
*Os gráficos 10 e 11 complementam a demonstração de que o número de envolvidos aumenta. Nos primeiros anos os números são reduzidos e em alguns casos, como no Barro – CE ou em Nova Cruz RN em 2002, havia apenas indivíduos cultivando uma*

<sup>83</sup> SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. *Op. city.*

<sup>84</sup> SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. *Op. city.*

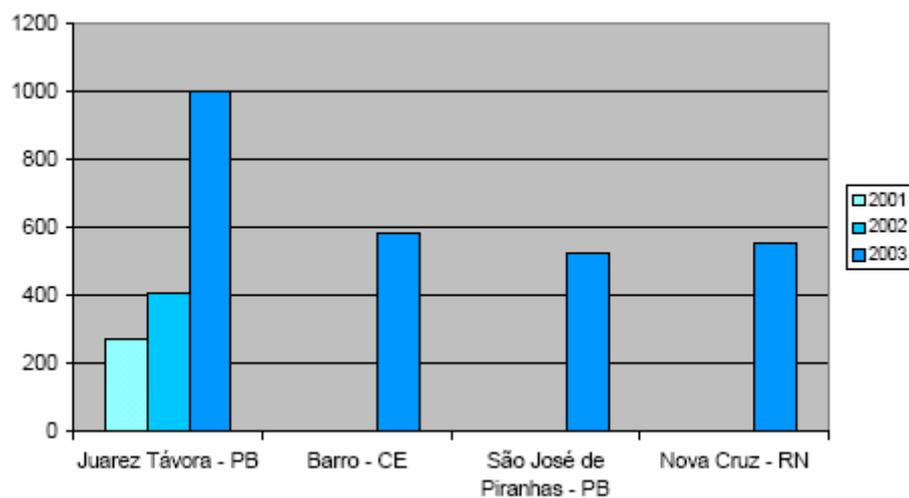
área coletiva. Já em 2003 e 2004 o crescimento do número de plantadores foi bastante acentuado, envolvendo agora áreas de cultivo particulares e, em vários casos, novas áreas coletivas que além de estimular novos agricultores a plantar, gera renda para as associações comunitárias.<sup>85</sup>

**Gráfico 15 - Renda gerada nas comunidades com a venda de algodão em rama, pluma e caroço (R\$)(inclue áreas coletivas)**



Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

**Gráfico 16 - Renda média gerada por agricultor envolvido (R\$) (considerando apenas áreas particulares)**



Fonte: (SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R, 2004).

<sup>85</sup> *Idem. Op. city.*

Através dos gráficos 12 e 13, é possível observar a renda gerada nas comunidades e uma média da renda por agricultor que cultivou o algodão. Há uma tendência no aumento da renda ao longo dos anos de plantio em função do aperfeiçoamento do agricultor nas técnicas agrícolas, o que deve levar a uma redução dos seus custos de produção.<sup>86</sup>

### 3.5.2 Avaliação Qualitativa do desenvolvimento local

“Ao se fazer uma análise mais profunda dos resultados obtidos, verifica-se também que além dos ganhos visíveis – incremento da renda, melhoria das condições das moradias, aumento do comércio local”.<sup>87</sup>

“Em Quixabeira (Água Branca – AL) por exemplo, a capacidade de organização da comunidade foi notadamente melhorada a partir da intervenção do projeto. Nesse local, a associação comunitária esteve durante anos inativa, e irregular”.<sup>88</sup>

Nota-se então que o programa de incubadora Coppe, gerou trabalho e renda para toda a região envolvida, e “[...] possibilitou ao COEP a articulação de novas parcerias para a agregação de outros projetos – inclusão digital, alfabetização e gestão – bem como ações saneadoras de problemas existentes no local, como água, comida e energia”.

*Está sendo desenvolvido também, nesses municípios, projeto para a implantação de cisternas de placa nas residências e barragens subterrâneas para as comunidades de modo geral; transferência de tecnologia para a produção de forrageiras e criação de ovinos e caprinos como fonte de alimento para os moradores; implantação de viveiros de mudas para a produção de madeiras propícias ao uso em fogões de queima limpa. Ainda, numa etapa subsequente à implantação das mini-usinas então em implantação teares de médio porte, para a fabricação de redes e outros produtos, o que representa uma alternativa de trabalho que não oscila, como a agricultura, em épocas de entressafra ou devido a características climáticas.*<sup>89</sup>

### 3.6 Incubadoras Brasil

Segundo artigo de Gondim e Borges (2003), uma pesquisa realizada pelo Panorama 2003 e divulgada pela divulgada pela Anprotec (Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), aponta que no Brasil houve a criação de 8.600 postos de trabalho por 1.500 empresas abrigadas em 207

<sup>86</sup> SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. *Op. city.*

<sup>87</sup> *Idem. Op. city.*

<sup>88</sup> *Idem. Op. city.*

<sup>89</sup> SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. *Op. city.*

incubadoras de empresas, como são chamadas as áreas montadas em instituições científicas para atender empreendimentos inovadores de base tecnológica nascentes ou em consolidação. Outros 1.600 postos de trabalho são gerados pelas gestoras das incubadoras, totalizando 10.200 empregos gerados.

*Das 207 incubadoras de empresas em operação no país, 44% estão na Região Sudeste, 34% na Região Sul, 12% no Nordeste, e 5% nas Regiões Norte e Centro Oeste. Sessenta por cento das incubadoras são de base tecnológica. A pesquisa indica ainda que 55% das incubadoras atuam no setor de software e informática, 16% na área de eletro-eletrônico e automação, 11% em agroindústria e outros 5% nos setores de couro, calçados e biotecnologia. De acordo com o presidente da Anprotec, para cada US\$ 1 investido em incubadora há um retorno de US\$ 7 para cada uma delas, num prazo de dois anos. “O custo é baixo para um retorno qualitativo”, avaliou. “É uma taxa de postos de trabalho bem elevada”, mencionou. Mas, para ele, o número de incubadoras existentes no Brasil é muito pequeno se considerado o porte do país. “Em outros países, como a China são registradas mil incubadoras; nos Estados Unidos existem 850 incubadoras e nos países da Comunidade Européia, cerca de 718 instituições de incubadoras de empresas”, afirmou. Segundo a pesquisa, 75% das incubadoras de empresas custam menos de R\$ 250 mil por ano para abrigar em média dez empreendimentos cada uma delas. O diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional, Paulo Okamoto, informou que, de 1998 a 2002, o Sebrae investiu R\$ 26 milhões na implantação de incubadoras de empresas em todo o país. Ainda este ano, serão aplicados R\$ 1 milhão voltados para a instalação de incubadoras de design, cujo edital será publicado em novembro. Serão analisados 20 projetos de incubadoras para a aplicação desses recursos. Já para o ano que vem, está previsto o lançamento de mais um edital, neste caso, a ser aplicado em incubadoras já existentes. Ao todo serão investidos R\$ 15 milhões, sendo R\$ 9 milhões do Sebrae Nacional e o R\$ 6 milhões de outras instituições parceiras.*

Segundo a Agência Sebrae de Notícias (2004), o Brasil atingiu no final do ano de 2004, o total de 283 incubadoras, o que representa um crescimento de 36,7% em relação a 2003, segundo a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). Existem hoje no País 2.114 empresas incubadas. Somando-se a elas as 1.580 empresas graduadas (já em operação no mercado) e as 1.367 associadas (que utilizam a infra-estrutura sem ocupar espaço físico), são 5.061 empresas que geram cerca de 27 mil postos de trabalho. Considerando o universo de 283 incubadoras, chega-se à média de 96 empregos gerados por cada incubadora.

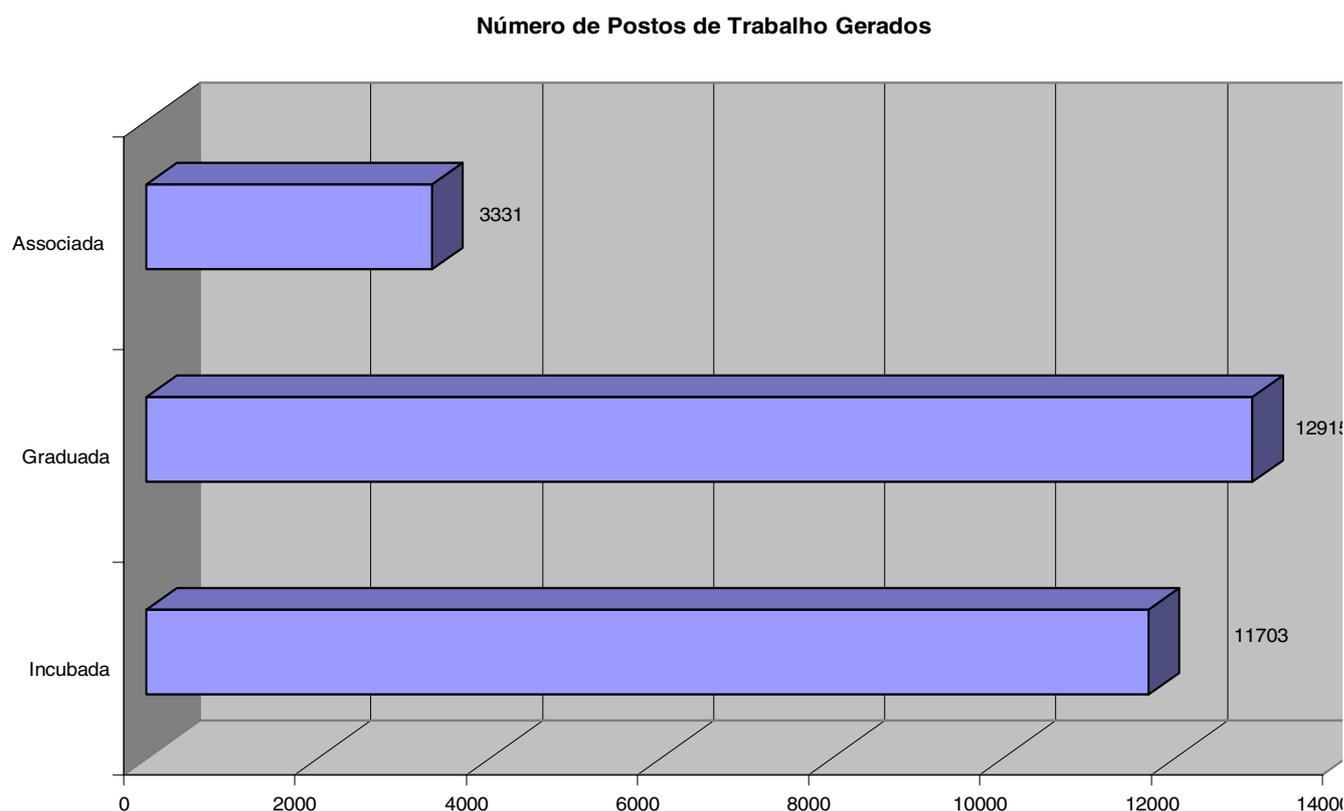
Em pesquisa mais recente através de dados da Revista Passo a Passo (Set/Out,2005), hoje existem no Brasil, 313 empresas incubadoras, das quais 283 estão em operação e 30 estão sendo estruturadas. Em Minas Gerais existem 25 incubadoras que operam em 16 cidades. O Estado é o que mais se destaca no cenário nacional do setor. A aprovação do plano de negócios da empresa é requisito para que ela usufrua dos benefícios da incubação.

Em Minas Gerais, a seleção dos projetos é feita por meio de editais oferecidos pelas incubadoras.

Segundo ANPROTEC (2005), o total de incubadoras em operação e o número de empresas são:

- ▣ *Incubadoras: 283;*
- ▣ *Empresas Incubadas: 2114*
- ▣ *Empresas Graduadas: 1580*
- ▣ *Empresas Associadas: 1367*
- ▣ *Total: 5061*

**Gráfico 17 - Número de postos de trabalho gerados**



**TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO GERADOS: 27.229**

Fonte: ANPROTEC (2005)

Segundo a Assessoria de Comunicação e Imprensa – UNICAMP através do artigo do jornal O Estado de São Paulo - Economia - 11/12/2005 – com o título *Onde nascem os grandes negócios*, relata que:

A Região Sudeste contava com 92 incubadoras de empresas no ano passado, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e aproximadamente mais 30 estavam em implantação. As incubadoras têm um papel importante na formação dos parques tecnológicos.

Os parques tecnológicos do Sudeste somavam 19 em 2004. “Além de geração de receita e empregos, os parques tecnológicos estão ligados à estratégia de sustentabilidade e crescimento das regiões”, afirmou José Eduardo Fiates, presidente da Anprotec. “Os pólos tecnológicos precisam de forte base de instituições de geração de conhecimento, como universidades e centros de pesquisa, incentivo aos empreendedores e ações empresariais”.

Alguns pólos tecnológicos, como Santa Rita do Sapucaí e Campinas (SP), surgiram espontaneamente. Outros apareceram de forma mais induzida e planejada, tendo o desenvolvimento regional como principal objetivo. “O Brasil está desenvolvendo um modelo diferente”, explicou Fiates. “Os parques de universidades como a USP e a Unicamp estão cada vez mais preocupados com o desenvolvimento local e regional, enquanto novos pólos, como Birigüi e Rio Claro, buscam atingir um desenvolvimento tecnológico relevante”.

Em São Paulo, os pólos mais antigos são os da capital, Campinas, São José dos Campos e São Carlos. “Novos parques, como os de Ribeirão Preto e Santos, têm evoluído”, apontou o presidente da Anprotec. No Rio de Janeiro, o principal é o da capital, mas existe uma série de pólos no interior, em cidades como Nova Friburgo e Petrópolis, além de Campos e Macaé, sob influência da indústria petroquímica. No Espírito Santo, o destaque é Vitória.

A região de Campinas é um pólo tecnológico que reúne instituições importantes de ensino e pesquisa - como a Unicamp, a PUC Campinas e o CPqD (que surgiu como centro de pesquisas da Telebrás e o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron) - e empresas de grande porte, principalmente do setor de tecnologia da informação e da comunicação. Entre as empresas internacionais instaladas na região estão as americanas *Motorola* e *Lucent*, a canadense *Nortel* e a coreana *Samsung*. Ao mesmo tempo, existem mais de 100 “filhas da Unicamp”, como são chamadas as empresas que surgiram da universidade.

“O investimento em pesquisa e desenvolvimento na região de Campinas está em R\$ 250 milhões ao ano”, afirmou Rinaldo Barcia, professor de Economia da Unicamp. “Vai muito além da obrigatoriedade da Lei de Informática”. A legislação exige que, para ter acesso

a benefícios fiscais, os fabricantes de equipamentos de informática invistam 4,5% de seu faturamento em pesquisa.

Rinaldo Barcia, professor de Economia da Unicamp lidera o projeto de ampliar o parque tecnológico de Campinas, numa área próxima ao CPqD. “A área deve abrigar entre 150 e 250 empresas”, afirmou o professor. “Hoje, o pólo gera 3 mil empregos. Com o novo projeto, este número pode chegar a 15 mil.” O programa de ampliação conta com recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Ministério da Ciência e Tecnologia, com contrapartida dos governos municipal e estadual.<sup>90</sup>

O parque tecnológico de São Carlos é outro exemplo de sucesso, contribuindo bastante para o desenvolvimento local e regional, ele possui uma receita anual que chega a R\$ 500 mil, incluindo prestação de serviços, consultorias e os recursos repassados pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), empresa vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia; Fundos Setoriais; Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq); e pelo Sebrae. A grande maioria das empresas que passaram pela incubadora cresceu e conseguiu ocupar espaço no mercado. Algumas delas são reconhecidas no Brasil e no exterior como excelência de base tecnológica, a exemplo da Opto Eletrônica, que nasceu dentro da incubadora do ParqTec, em janeiro de 1985, por iniciativa de pesquisadores e professores do Instituto de Física do Campus da Universidade de São Paulo (USP), em São Carlos.<sup>91</sup>

A opto desenvolveu o primeiro laser em escala industrial no Brasil e, ao longo do tempo, especializou-se em óptica de precisão, anti-reflexo, componentes ópticos e lasers para indústria, medicina e ciência em geral. Tornou-se a maior empresa de base tecnológica de São Carlos e conta com mais de 400 funcionários, seus produtos são referências internacionais, a exemplo do espelho refletor utilizado em salas cirúrgicas e em consultórios odontológicos para iluminação do campo bucal, abastecendo mais de 50% do mercado mundial.<sup>92</sup>

### 3.7 Incubadoras Sistema FIESP

Criado em 1989, o Programa de Incubadoras da Fiesp tem o objetivo de disseminar a cultura empreendedora no Brasil. Atualmente são 33 Incubadoras em operação, nas cidades de Araraquara, Araçatuba, Araras, Assis, Bariri, Barra Bonita, Birigüi, Botucatu,

---

<sup>90</sup> JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO: **Onde nascem os grandes negócios: São 92 incubadoras na região; outras 30 estão em implantação.** Data: 13/12/2005. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/site/ContentView.php?cd=2450>. Acesso em: 24 de maio de 2006.

<sup>91</sup> INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **O parque tecnológico de São Carlos (Parqtec).** Fev/2006.

Dois Córregos, Franca, Garça, Itu, Jaú, Jundiaí, Lençóis Paulista, Limeira, Limeira Agronegócio, Mococa, Mogi das Cruzes, Penápolis, Piracicaba, Pirapozinho, Porto Ferreira, Praia Grande, Rio Claro, Santa Bárbara D'Oeste, Santana de Parnaíba, Santos, Sorocaba e Votorantim.

Nessas unidades, estão abrigadas 256 empresas, que geram 1.184 postos de trabalho. Além destas, estão em fase de instalação as Incubadoras de Americana, Bauru, Jacareí, Osasco, Presidente Prudente e São Carlos-Cedin. O suporte oferecido é responsável pela permanência e desenvolvimento de pequenas empresas no mercado, evitando a falência precoce de muitas delas. Esse suporte inclui oferta de infra-estrutura adequada e inúmeras ações nas áreas técnico-gerencial, consultorias, treinamentos, assessorias diversas e apoio para exportação e para desenvolvimento e comercialização dos produtos fabricados pelas empresas residentes. Desde a sua criação, o Programa já apoiou 450 empresas e foram criados aproximadamente 2.700 postos de trabalho diretos. A mortalidade de micro e pequenas empresas, que chega a 80%, é reduzida a 20% no caso de ex-incubadas (FIESP,2006).

O Programa Incubadora de Empresas da Fiesp foi escolhido como Núcleo de Referência de Incubadoras do Setor Tradicional, e as Incubadoras gerenciadas já foram premiadas como melhores incubadoras do Setor Tradicional pela Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas (Anprotec), prêmios conferidos às unidades de Rio Claro (2001), Limeira (2002) e Botucatu (2005).

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), que abriga em média de 8 a 12 empresas e localizam-se em cidades do interior do estado, buscando sempre ter em consideração a vocação regional e a demanda concreta local.

Um caso de sucesso do programa Incubadora de Empresas da Fiesp é o da empresa incubada Panozon da cidade de Piracicaba, ela entrou no programa em 2003, “[...] em busca de apoio estratégico para criar uma nova tecnologia de tratamento de água, à base de ozônio. Agora, às vésperas de encerrar seu ciclo no programa, prepara-se para lançar um novo equipamento, de alta capacidade e 100% nacional. Este ano, deve faturar R\$ 4 milhões”.<sup>93</sup>

Outro caso de sucesso do programa Incubadora de Empresas da Fiesp é o da empresa incubada Multivibro, da cidade de Jundiaí, ela já fornece material para empresas

---

<sup>92</sup> INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. *Op. city.*

como Alpargatas, Usina MB e Incepa. “Com a proposta de oferecer soluções para processos industriais de classificação e peneiramento de materiais, a Multivibro inovou e trouxe para o Brasil uma das mais consagradas tecnologias da Europa, que era ainda desconhecida no País. Lançou a Multideckâ, peneira vibratória para aplicação em processos industriais de siderurgia, mineração, alimentação, fundição e borracha”.<sup>94</sup>

*A Villa Design* é uma empresa graduada que já fez parte do Programa Incubadora de Empresa da Fiesp, ela é da cidade de Santa Bárbara d’ Oeste. “A Villa Design transformou a tecnologia do body-board para fabricar móveis modernos e com design arrojado”. “Hoje a empresa conta com um show-room em Americana e já comercializa seus produtos em São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Florianópolis, entre outras”.

---

<sup>93</sup> QUADROS, F. **Casos de Sucesso.** Disponível em: <[http://www.fiesp.com.br/casos\\_de\\_sucesso/secao2/secao3/index.asp?id=5958&se=719](http://www.fiesp.com.br/casos_de_sucesso/secao2/secao3/index.asp?id=5958&se=719)>. Acesso em: 26 de maio de 2006.

<sup>94</sup> QUADROS, F. *Op. city.*

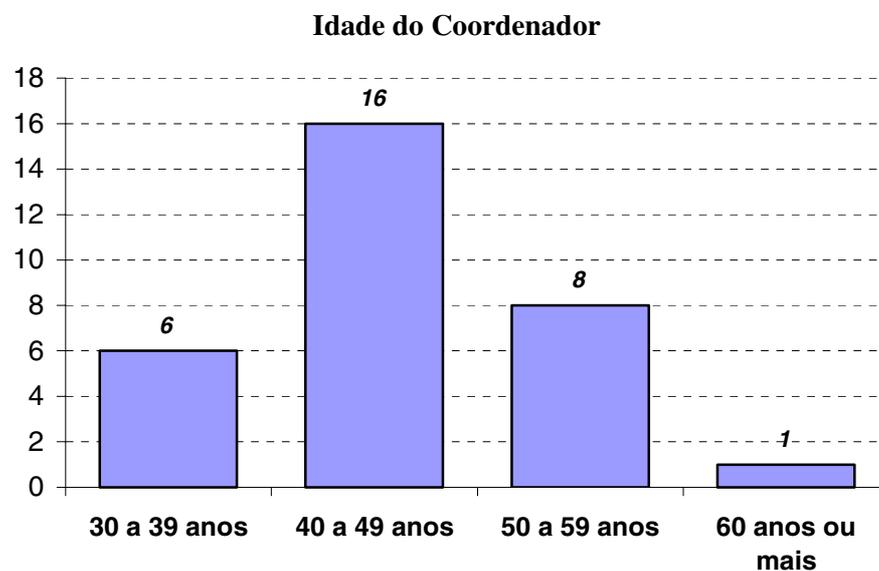
#### 4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS

Das 33 incubadoras pertencentes à Rede FIESP de Incubadoras, 31, ou seja, 94% responderam à pesquisa. Vale lembrar que, houve contato pessoal ou via telefone com praticamente todos os 33 coordenadores.

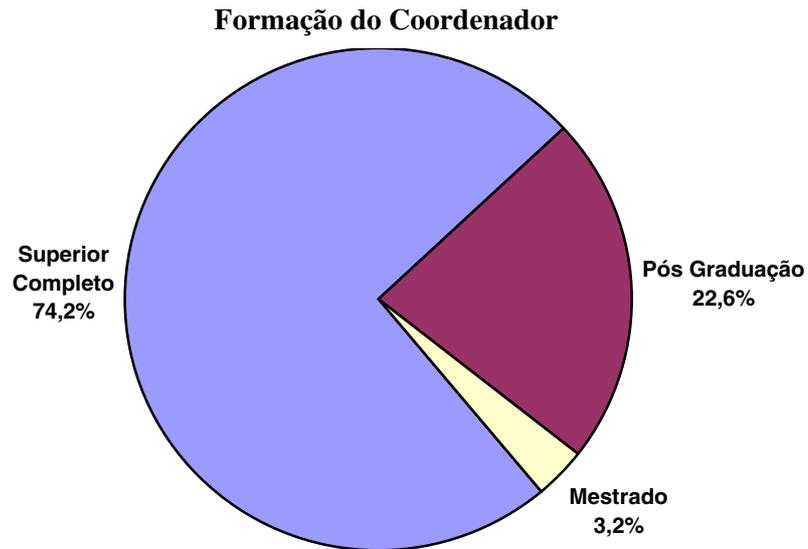
Pela entidade gestora, o Sr. Carlos Bittencourt – gerente responsável pelo sistema FIESP de incubadoras - respondeu atenciosamente a pesquisa que procurou avaliar a percepção da entidade gestora frente aos objetivos do estudo.

##### Perfil da Amostra

De acordo com a pesquisa foi possível constatar que 19,4% dos coordenadores têm idade inferior a 40 anos, 51,6% entre 40 e 49 anos e acima de 50 anos 29%. Pode-se afirmar que, 80,6% dos coordenadores têm idade igual ou superior a 40 anos.



Todos os coordenadores pesquisados possuem no mínimo curso de graduação completo, com predominância - 25,8% - do curso de administração de empresas.

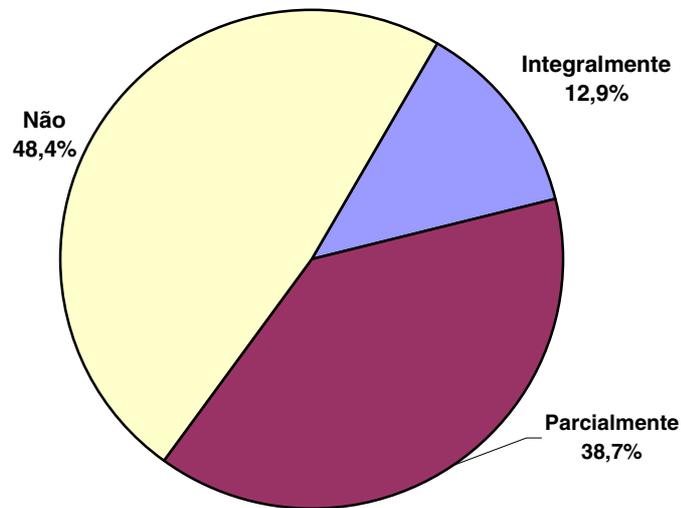


As informações referentes ao perfil da amostra é apenas uma caracterização da população pesquisada, não tendo nenhuma correlação direta com os objetivos da pesquisa, porém indica algo importante: os coordenadores são relativamente experientes e capacitados para o exercício de suas funções.

#### **4.1 Nível de conhecimento referente aos objetivos do movimento FIESP de incubadoras de empresas;**

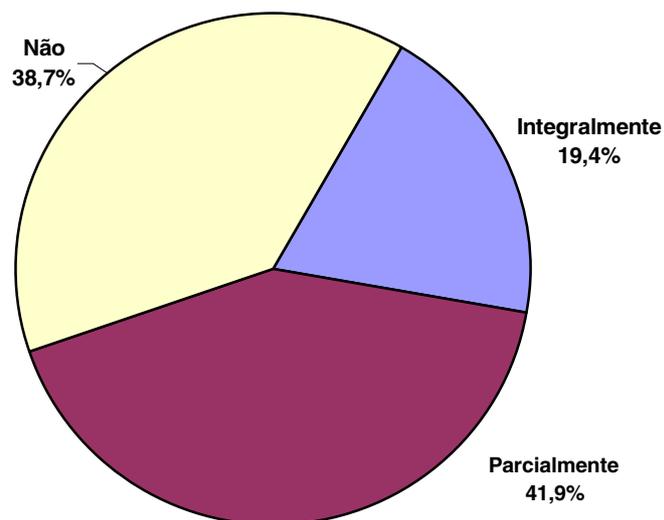
Conforme o gráfico abaixo, quase metade dos coordenadores afirma não ter conhecimento do planejamento estratégico, contra 12,9% que afirma conhecer integralmente. Se considerado satisfatório apenas os que conhecem integralmente o que buscar sob o ponto de vista de ações estratégicas para atingir os anseios da entidade gestora, temos 87,1% dos coordenadores que no mínimo correm o risco de não executar suas tarefas de acordo com os interesses da entidade. A própria gestora entende que seus coordenadores tem conhecimento parcial do planejamento estratégico da entidade.

**3) Você tem conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para as incubadoras?**



Quando o planejamento estratégico é analisado especificamente para cada incubadora, os números não diferem muito mantendo-se a compreensão da entidade gestora.

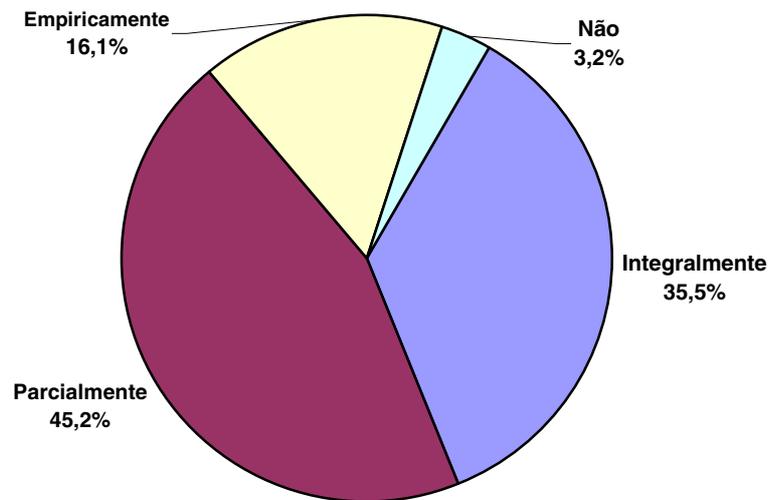
**3.1) E conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para a sua incubadora?**



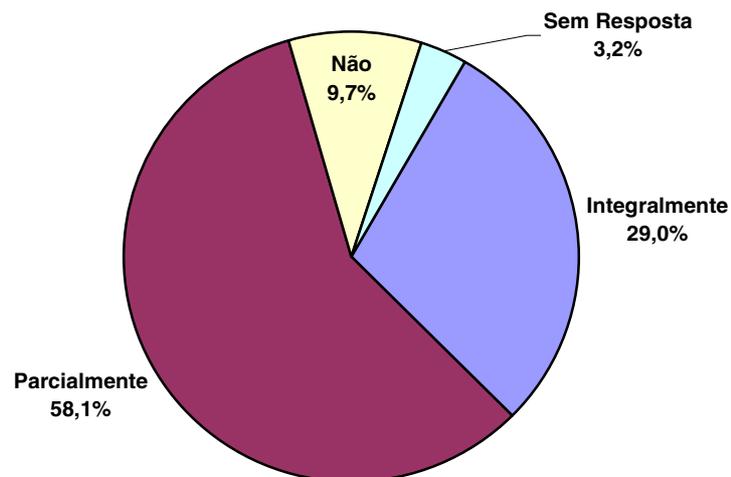
Este cenário seria o mais propício para alcançar os objetivos almejados pelo movimento FIESP de incubadoras ?

O estudo também buscou avaliar o nível de conhecimento referente aos objetivos do movimento FIESP de incubadoras de empresas pelos atores responsáveis pela sua performance e pode constatar que, 35,5% dos coordenadores afirmam conhecer os objetivos traçados pela entidade gestora, porém quando questionados se saberiam listar esses objetivos, esse percentual cai para 29,0%.

**1) Você tem claro quais são os objetivos traçados pela entidade gestora com relação ao Projeto Incubadora de Empresas?**



**1.1) Saberria listar esses objetivos?**



Pela visão da entidade gestora os coordenadores possuem parcialmente conhecimento dos objetivos almejados pela entidade gestora. Como obter êxito em resultados,

se 67,8% ou seja cerca de 23 coordenadores não tem claro os objetivos a serem buscados ? Isso sem considerar 3,2% dos coordenadores que não responderam.

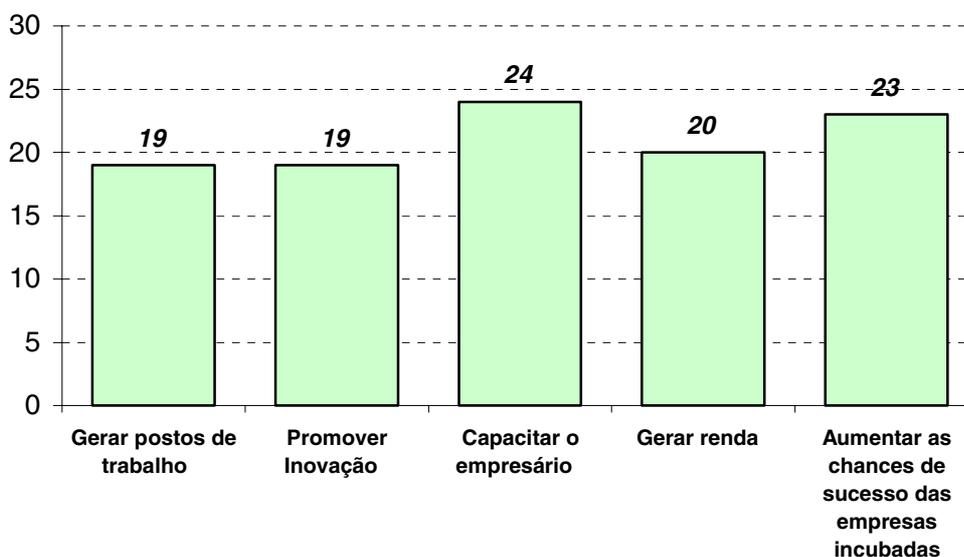
Como atingir um objetivo quando não há consenso no que se busca ? A pergunta justifica-se ainda mais quando observado o nível de prioridade dado pelos coordenadores:

**4) Qual é a prioridade do projeto incubadora de empresas por parte da entidade gestora?**  
(utilize a escala de 1 mais prioritário a 5 menos prioritário)

Opções	Prioridade (Percentuais)						Total
	1	2	3	4	5	Sem Resp.	
Gerar postos de trabalho	22,6%	22,6%	16,1%	25,8%	9,7%	3,2%	100,0%
Promover Inovação	12,9%	16,1%	32,3%	12,9%	22,6%	3,2%	100,0%
Capacitar o empresário	38,7%	29,0%	9,7%	12,9%	6,5%	3,2%	100,0%
Gerar renda	19,4%	19,4%	25,8%	6,5%	25,8%	3,2%	100,0%
Aumentar as chances de sucesso das empresas incubadas	38,7%	25,8%	9,7%	16,1%	6,5%	3,2%	100,0%
<b>Total</b>	<b>26,5%</b>	<b>22,6%</b>	<b>18,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,2%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

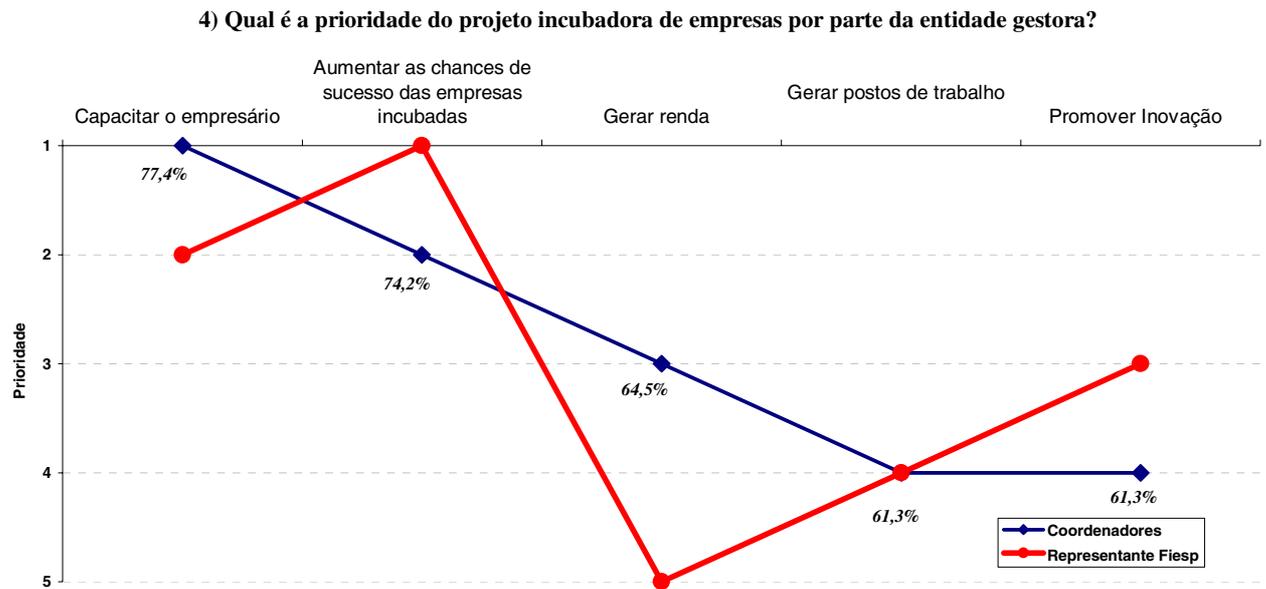
*OBS: dos 31 respondentes, 11 não atribuíram os pesos de acordo com o esperado, provavelmente em razão da interpretação da questão.*

**4) Qual é a prioridade do projeto incubadora de empresas por parte da entidade gestora?**  
(Soma das Frequências das Prioridades 1 a 3)



O gráfico acima indica que não há um consenso entre os coordenadores acerca de objetivos inerentes à um projeto de incubadoras de empresas.

Foi realizado um cruzamento das prioridades predominantes entre os coordenadores e as prioridades elencadas pela entidade gestora. Dentre 5 objetivos avaliados, apenas “Gerar Postos de Trabalho” coincidiu com a percepção da gestora com a dos coordenadores, o que indica desalinhamento conceitual entre as partes.



O fato de não se ter transparência plena no que se busca, dificulta avaliação de desempenho das incubadoras, o que é crítico, pois sem identificar as ações insatisfatórias não é possível ajustá-las para o próximo exercício, incorrendo assim, num eventual acúmulo de decisões equivocadas prejudicando substancialmente a performance do programa como um todo. Visualiza-se aqui certo paradoxo uma vez que, a entidade gestora afirma que o movimento FIESP de incubadoras atendeu integralmente a expectativa e quando observado pela óptica dos coordenadores, apenas 16,1% das incubadoras dizem atender integralmente

#### 4.2 Verificação e análise do modelo de gestão e diretrizes estratégicas;

Também foi objeto de pesquisa verificar a existência e aderência de procedimentos internos fornecidos pela FIESP, para suportar a gestão da incubadora e conseqüentemente, das empresas incubadas. Nesse sentido, foi avaliado se as rubricas do convênio que mantém as incubadoras atendem as necessidades das empresas incubadas e apenas 25,8% dos coordenadores afirmam atender integralmente. Porém, pela visão da gestora, as rubricas do convênio atendem parcialmente as necessidades das empresas, estando de acordo com 71,0% dos coordenadores.

12) Para uma melhor performance de sua incubadora qual ação deveria ser aplicada no curto prazo?

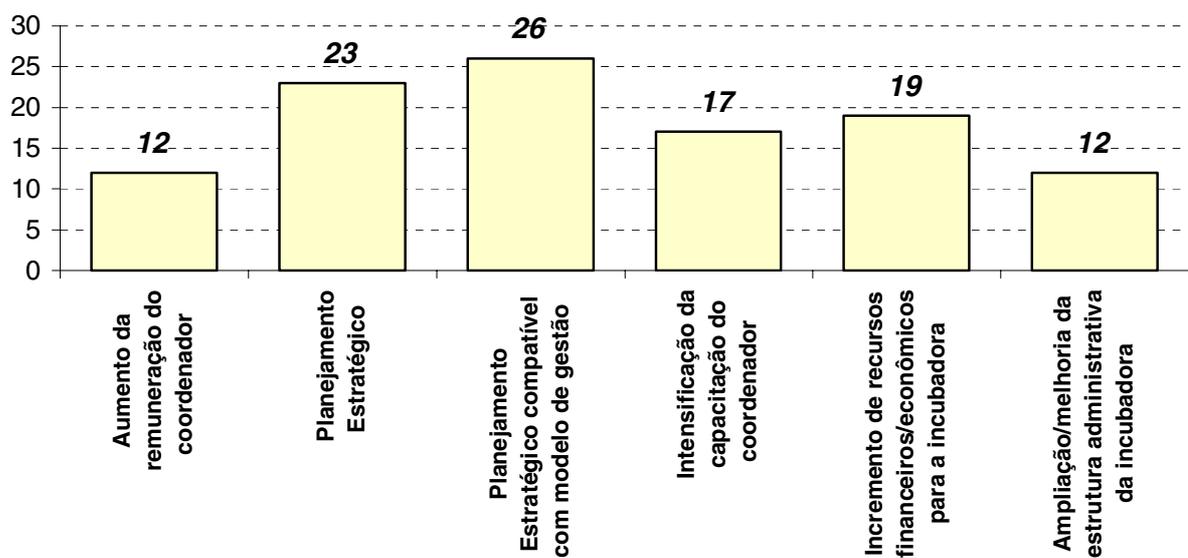
(Soma das Frequências das Prioridades 1 a 3)

Opções	Freq.	%
Aumento da remuneração do coordenador	12	38,7%
Planejamento Estratégico	23	74,2%
Planejamento Estratégico compatível com modelo de gestão	26	83,9%
Intensificação da capacitação do coordenador	17	54,8%
Incremento de recursos financeiros/econômicos para a incubadora	19	61,3%
Ampliação/melhoria da estrutura administrativa da incubadora	12	38,7%

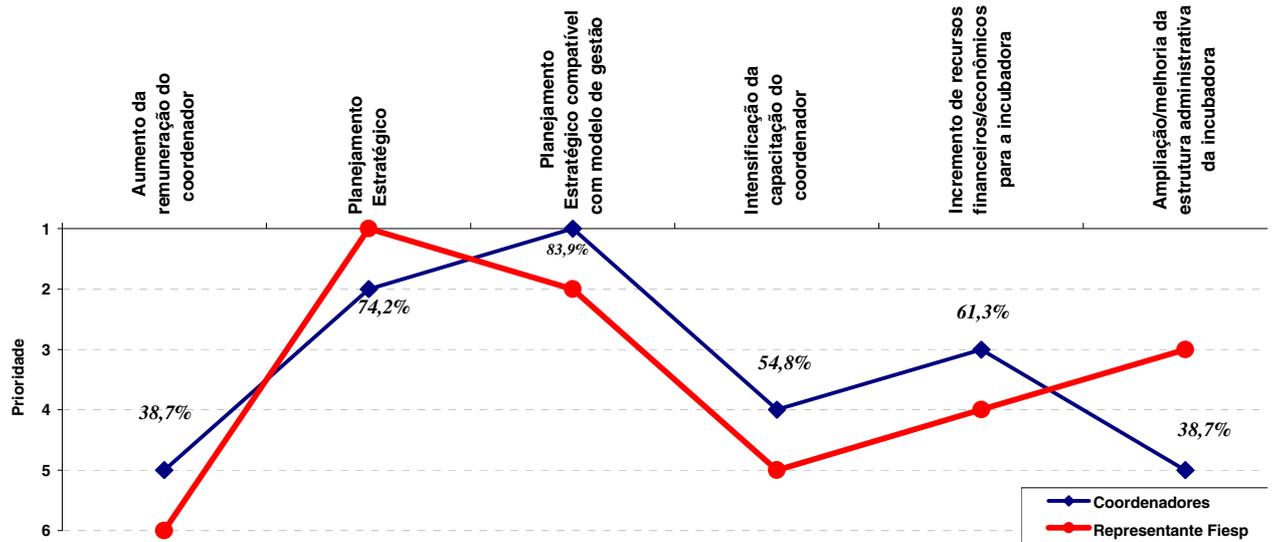
OBS: dos 31 respondentes, 9 não atribuíram os pesos de acordo com o esperado, provavelmente em razão da interpretação da questão.

Ordem de Prioridade Coordenadores	Ordem de Prioridade Repres. Fiesp
5	6
2	1
1	2
4	5
3	4
5	3

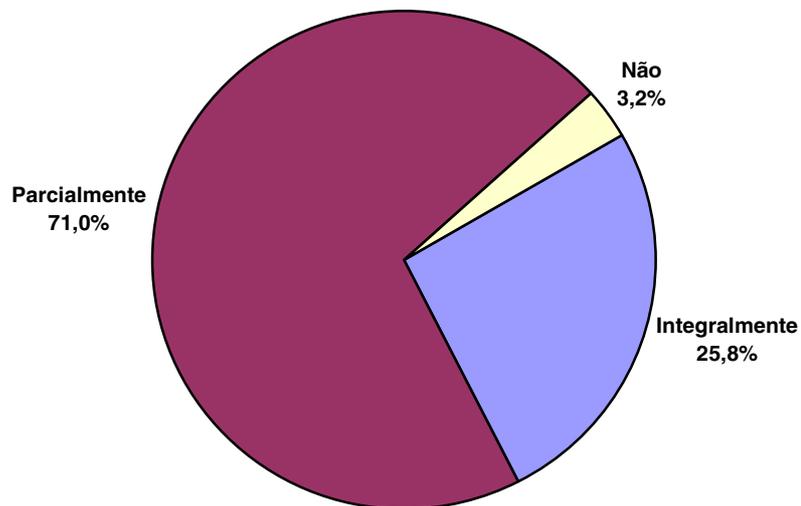
12) Para uma melhor performance de sua incubadora qual ação deveria ser aplicada no curto prazo?  
(Soma das Frequências das Prioridades 1 a 3)



12) Para uma melhor performance de sua incubadora qual ação deveria ser aplicada no curto prazo?



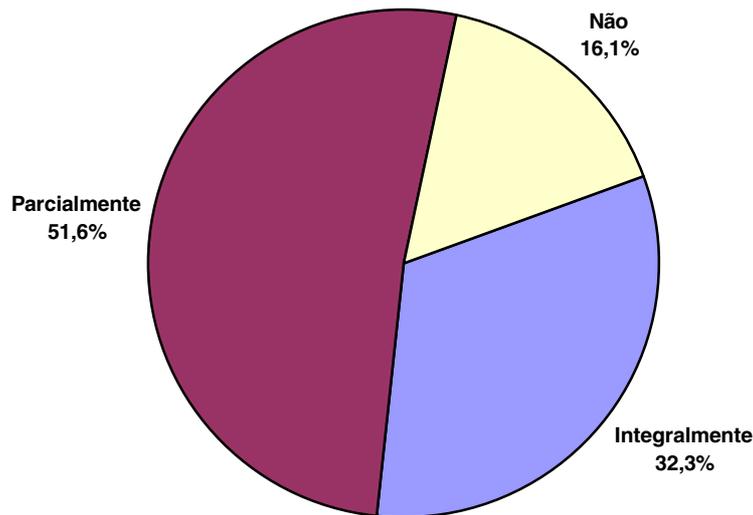
5) As rubricas do convenio que suportam o projeto atendem as necessidades da sua incubadora e conseqüentemente das empresas incubadas?



Praticamente um terço dos coordenadores compreende que a capacitação está integralmente alinhada com a visão, missão e planejamento estratégico. Tal resultante se mostra um tanto intrigante, uma vez que, quase 90% afirmam não conhecer ou conhecem parcialmente o planejamento estratégico da entidade gestora. De qualquer forma, 67,7% dos

coordenadores entendem que não há capacitação integral alinhada com. visão, missão e planejamento estratégico já a gestora afirma que tal capacitação está parcialmete alinhada.

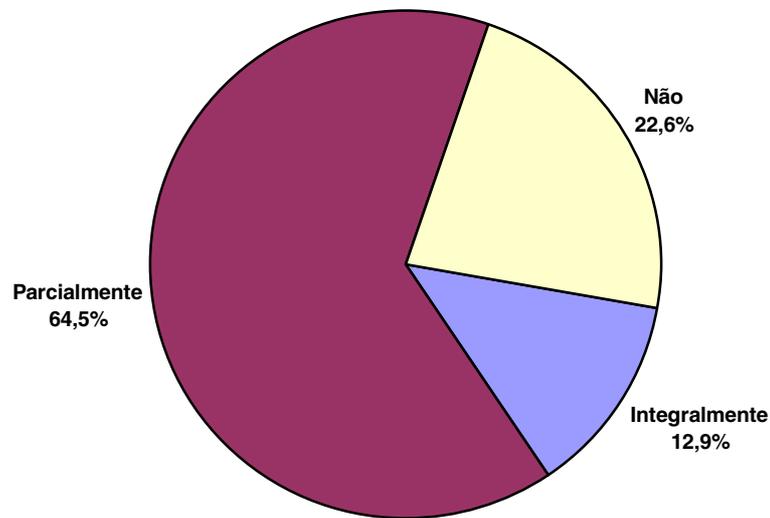
**6) Você entende que a capacitação do coordenador está alinhada com a visão, missão e planejamento estratégico da entidade gestora?**



#### **4.3 Verificação de existência e aderência de procedimentos internos**

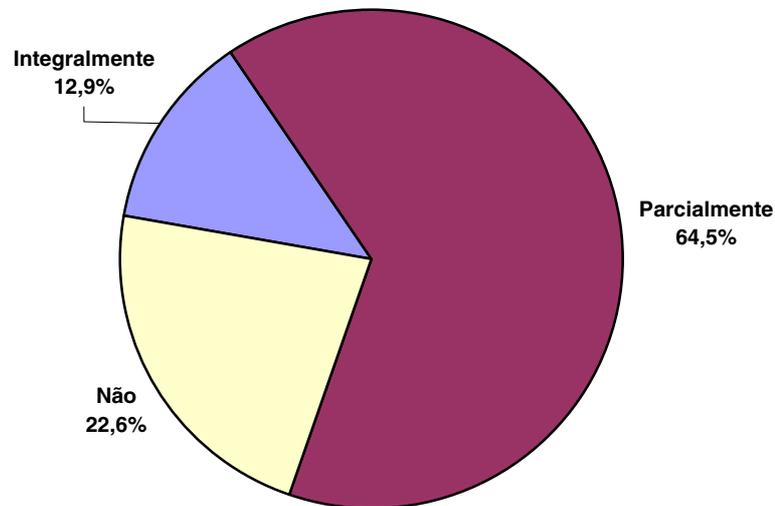
Além de analisar a aderência das rubricas previstas no convênio, foi analisado se as atividades e sua aplicação, avaliação e acompanhamento estavam enquadrados dentro de um certo padrão e apenas 12,9% , ou seja 4 coordenadores, concordam integralmente. A gestora concorda parcialmente. Um projeto dessa magnitude e importância não deveria ter atividades e procedimentos minimamente padronizados, respeitando as peculiaridades regionais, visando otimizar o desempenho das incubadoras ?

**7) No que tange as atividades/ serviços (cursos, consultorias, assessorias) tem sua aplicação, avaliação e acompanhamento padronizados?**



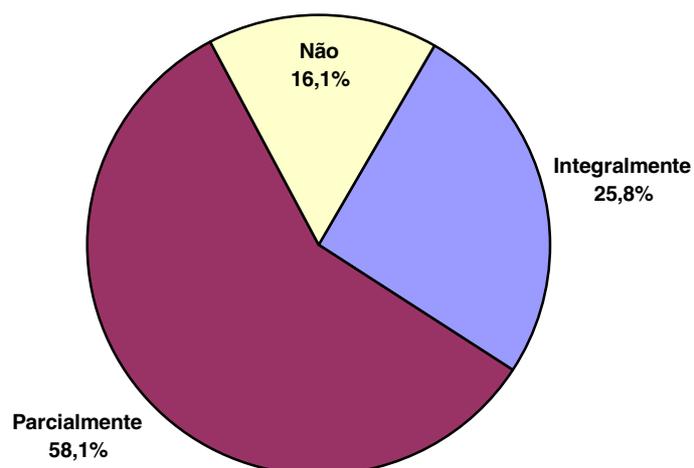
Quando observamos os instrumentos gerenciais disponibilizados aos coordenadores para executar tarefas táticas e operacionais, verificamos certa divergência entre a visão da gestora e dos coordenadores. A gestora e 12,9% dos coordenadores entendem que os instrumentos fornecidos atendem integralmente na execução de tarefas táticas e operacionais. A outra parte dos coordenadores 87,1%, entendem que os procedimentos fornecidos pela gestora, no mínimo, não são suficientes para suportar na plenitude a execução dessas tarefas.

**11) Os instrumentos gerenciais fornecidos pela entidade gestora a coordenação da incubadora, suportam na plenitude à execução de tarefas táticas e operacionais?**



Praticamente apenas um quarto dos coordenadores afirmam ter a missão e visão definidas claramente sendo que a gestora acredita que os coordenadores saibam ao menos parcialmente. É razoável tentar atingir aquilo que não se sabe claramente o que se busca ?

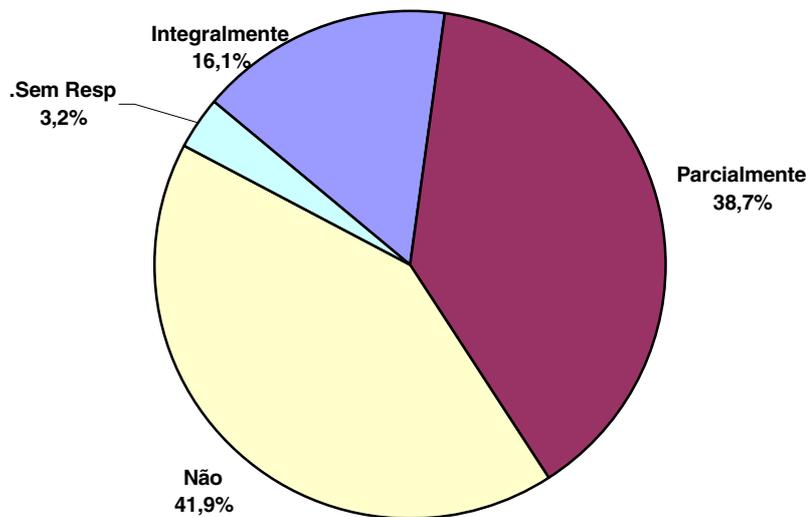
**2) Saberá afirmar claramente qual a missão e visão que a entidade gestora tem do Projeto Incubadora de Empresas?**



O fato de não se ter transparência plena no que se busca dificulta avaliação de desempenho das incubadoras, o que é crítico, pois sem identificar as ações insatisfatórias não

é possível ajusta-las para o próximo exercício, incorrendo assim num eventual acúmulo de decisões equivocadas prejudicando substancialmente a performance do programa como um todo. Visualiza-se aqui certo paradoxo uma vez que a entidade gestora afirma que o movimento FIESP de incubadoras atendeu integralmente a expectativa e quando observado pela óptica dos coordenadores apenas 16,1% das incubadoras dizem atender integralmente

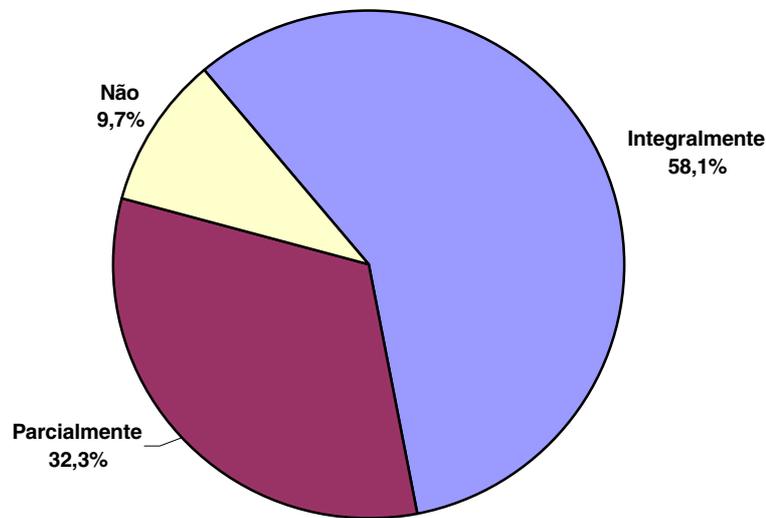
**9) Você saberia afirmar se a sua incubadora atendeu no último ano as expectativas da entidade gestora?**



#### **4.4 Indutores de desenvolvimento local**

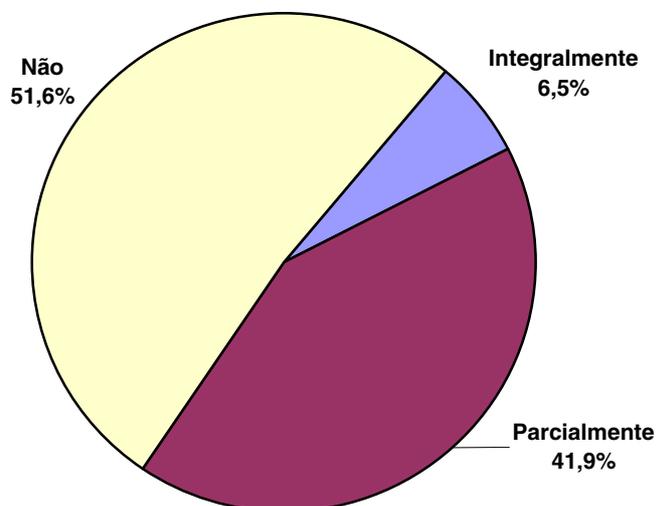
O estudo buscou identificar se as incubadoras, pela percepção de seus coordenadores, são reconhecidas pelo poder público local e entidades de classe como indutoras de desenvolvimento e fomento as micro e pequenas empresa. A pesquisa apontou que em mais de 90% das incubadoras são de alguma forma reconhecida como indutores de desenvolvimento o que vem de encontro com a leitura que a gestora faz afirmando que suas incubadoras são reconhecidas integralmente como indutoras de desenvolvimento e fomento às micro e pequenas empresas. Isso indica a importância que as incubadoras do sistema FIESP representam em praticamente em todo Estado.

**10) A incubadora que você coordena é reconhecida pelo poder publico local e entidades de classe como indutora de desenvolvimento e fomento as MPE's?**



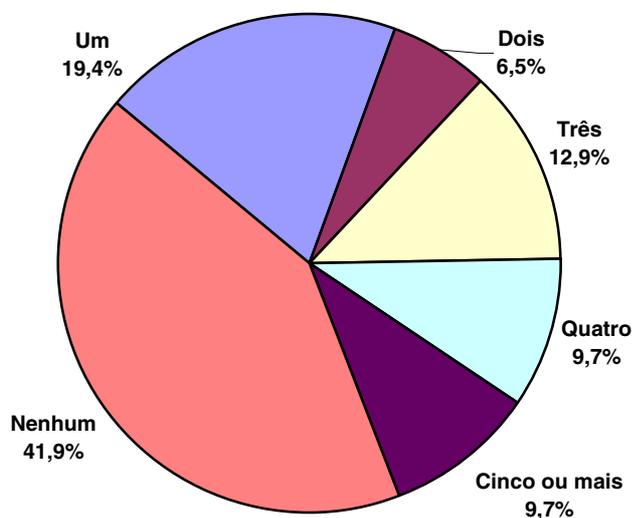
Como forma de enriquecer o trabalho, a pesquisa buscou informações que pudessem complementar o perfil das atividades praticadas pelas incubadoras ainda que não estivessem contempladas como objetivo no presente estudo. Dessa forma, a pesquisa tentou verificar se os instrumentos destinados à incentivar a inovação junto as Universidades e Centros de Pesquisas, garantem uma relação que permita maior interação entre as partes. A gestora reconhece que nesse aspecto os instrumentos existentes não são suficientes para garantir uma relação estável e periódica da incubadora com entidades detentoras de pesquisas e conhecimento. Quanto aos coordenadores, 51,6% afirmam que os instrumentos existentes não garantem uma relação eficiente da incubadoras com centros de pesquisa e Universidades.

**8) Os instrumentos relativos ao estímulo à inovação são suficientes para garantir uma relação eficiente da incubadora com as Universidades e Centros de Pesquisas?**



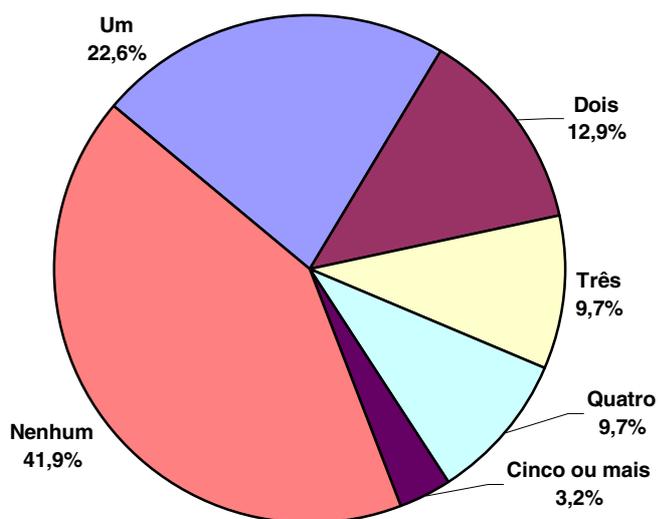
Ratificando o exposto acima, nos últimos três anos apenas 4 incubadoras tiveram projetos em parcerias com universidades e centro de pesquisas, sendo que 41,9% das incubadoras jamais tiveram. A própria gestora não sabe dizer quantos projetos em parceria com universidades e centro de pesquisas acoteceu nos últimos três anos.

**8.1) Nós últimos três anos quantos projetos aproximadamente aconteceram entre as empresas incubadas de sua incubadora e universidades e centros de pesquisa?**



Dos projetos em parceria com universidades e centros de pesquisas, 58,1% foram considerados projetos inovadores.

### 8.2) Quantos desses projetos poderiam ser classificados como projeto inovadores?



### 4.5 Resultado Analítico

- Metade dos coordenadores afirma não ter conhecimento algum acerca das diretrizes estratégicas enquanto que, a gestora admite que seus coordenadores possuem conhecimento parcial;
- Quase 90% dos coordenadores afirmam não conhecer ou conhecem parcialmente o planejamento estratégico da gestora e ainda 67,7% entende que não há capacitação integral alinhada com visão, missão e planejamento estratégico;
- Menos de um terço dos coordenadores saberiam listar os objetivos referente ao movimento FIESP de incubadoras de empresas;

- A entidade gestora entende que os coordenadores possuem parcialmente conhecimento dos objetivos almejados. Do total de coordenadores pesquisados, 23 não tem claro os objetivos a serem buscados. Isso sem considerar 3,2% dos coordenadores que não responderam.
- Entre os coordenadores apenas 25,8% afirmam ter a missão e visão definidas integralmente;
- Não há consenso entre os coordenadores e a gestora acerca de objetivos inerentes ao movimento FIESP de incubadoras de empresas;
- Grande parte dos coordenadores não sabem quais objetivos buscar;
- As rubricas do convênio atendem parcialmente as necessidades das empresas estando de acordo com 71,0% dos coordenadores;
- As atividades e sua aplicação, avaliação e acompanhamento não estão enquadrados dentro de um padrão para 87,1% dos entrevistados;
- A pesquisa apontou que mais de 90% das incubadoras são de alguma forma reconhecidas como indutoras de desenvolvimento local;
- Os instrumentos existentes destinados a incentivar à inovação junto as Universidades e Centros de Pesquisas não são suficientes para garantir uma relação estável e periódica com entidades detentoras de pesquisas e conhecimento;
- Das incubadoras, 41,9% jamais tiveram projetos em parcerias com universidades e centro de pesquisas,
- A gestora não sabe dizer quantos projetos em parceria com universidades e centro de pesquisas aconteceram nos últimos três anos;
- O estudo apontou desalinhamento entre a visão dos atores que conduzem o projeto e a gestora;

- A prioridade “Planejamento Estratégico Compatível com o Modelo de Gestão” e “Planejamento Estratégico” são apontadas pelos coordenadores como ações de maior prioridade para melhorar a performance das incubadoras no curto prazo.

## 5. Considerações Finais

Contudo, pode-se concluir que se existe algum modelo de gestão seguido pela entidade gestora, no que diz respeito ao projeto incubadoras de empresas, esse não deixa evidenciado aos atores que gerem o projeto quais são as diretrizes estratégicas, objetivos e prioridades a serem buscadas pelos seus colaboradores. Pelos resultados, os coordenadores apresentam-se inseguros quando questionados acerca da visão e missão do projeto o que indica a inexistência formal de um planejamento documentado e compartilhado. Outro ponto relevante identificado é o desalinhamento e incongruência sob vários aspectos entre a entidade gestora e as incubadoras, tendo como causa provável o não compartilhamento de decisões e direcionamento pretendidos pela gestora. Ainda como consequência, foi verificado que há pouca interação entre empresas incubadas e Universidades/ Centros de Pesquisas. Os pontos levantados nesse estudo poderiam ser cuidadosamente revistos pela gestora, uma vez que, as incubadoras na sua absoluta maioria são reconhecidas como indutoras de desenvolvimento local por seus coordenadores. Independentemente da linha adotada de conceituação de estratégia, planejamento estratégico e administração estratégica, pode-se afirmar que não há indícios de uma ação estratégica estruturada para o programa incubadora de empresas da rede FIESP, que garanta a transparência necessária para atingir os anseios da entidade gestora.

O estudo poderia sugerir que fosse adotado uma ferramenta de gestão visando o detalhamento das diretrizes estratégicas nos planos diretivo, tático e operacional, contemplando o contexto e as peculiaridades regionais de cada incubadora; Porém, como adotar uma ferramenta se o conceito básico de estratégia parte do princípio de que é necessário que os objetivos bem como instrumentos para alcança-los devem estar minimamente definidos. Sem que isso se estabeleça, é improvável o sucesso dessa iniciativa, uma vez que não se pode desenvolver indicadores de desempenho assim como critérios de mensuração, sem ter claro onde, como e quando quer chegar e isso só será possível na medida que exista definição das diretrizes estratégicas visando minimizar distorções e incongruências no sistema organizacional do movimento FIESP de incubadoras.

### **5.1 Limitações e Trabalhos futuros**

Este estudo procurou comprovar a questão da pesquisa através dos objetivos elaborados, porém, possui limitações no que tange a proposta de soluções para a mecânica gerencial estratégica do movimento FIESP de incubadoras de empresas, não sugerindo um modelo que atenuasse as incongruências diagnosticadas em campo. No entanto, essa pode ser uma sugestão para futuros trabalhos, aprofundando a pesquisa de campo realizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS.** Nov/2004. Disponível em: <http://asn.interjornal.com.br/site/noticia.kmf?noticia=2509102&canal=206&total=565&indice=0>. Acesso em 02 mar. 06.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_ **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES (org). **From Strategic Planning to Strategic Management.** 4. ed. Vandebilt University: John Wiley & Sons, 1976.

ASSIS, J. C.; SELDIN, R.; CAULLIRAUX. H. M. **Processos de Gestão de Incubadoras de Empresas: As Melhores Práticas da Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro.**

BAIARDI, A. CHIAPETTI, J. RECITEC - Revista de Ciência e Tecnologia. **Política e Gestão para a Periferia. O ambiente como fator de diferenciação em incubadoras de empresa de base tecnológica.** Recife, v.3, n.2, p.190-204, 1999. Disponível em: <http://www.fundaj.gov.br/rtec/art/art-016.html>. Acesso em: 09 de abr. de 2006.

BARBOSA, Eduardo José Siqueira. **Incubadora do Conhecimento.** *Ci. Inf.* [online]. Jan./Abr. 1997, vol.26, no.1. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651997000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000100013&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0100-1965. Acesso em: 26 de maio de 2006.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1987.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes.** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da administração: pensando e fazendo.** 3 ed. Porto Alegre: AGE/EdUnic, 1999.

**CASOS DE SUCESSO EM INCUBADORAS.** Disponível em: <[http://www.fcmf.org.br/files/Incubaero/cases\\_sucesso.htm](http://www.fcmf.org.br/files/Incubaero/cases_sucesso.htm)>. Acesso em 28 de maio de 2006.

DAVOUS, P.; DEAS, J. Design of a consulting intervention for strategic management. In: ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES (org). **From Strategic Planning to Strategic Management**. 4. ed. Vandebilt University: Jonh Wiley & Sons, 1976.

DIAS, C.; CARVALHO, L. F. **Panorama Mundial de Incubadoras**. In: REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – REINC. REDE DE TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. José Alberto Sampaio Aranha (Coord.) **Implementação do Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas**. 2001. p. 14-15.

DORNELAS, J. **Plano de Negócios para Incubadoras: A Experiência da Rede Paulista de Incubadoras de Empresas**. Disponível em: [http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=19](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=19). Acesso em: 27 de fev. de 2006.

EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA. **Incubação de Empresas modelo Embrapa**. Brasília, 2003. *ISSN 1679-8791*

FAE BUSINESS SCHOOL INCUBADORA. **Manual da Incubadora**. 2003. 29 p. Disponível em: <http://www.fae.edu/incubadora/pdf/manual.pdf>. Acesso em: 26 fev. 06.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_ **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FIESP. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/noticias/secao2/index.asp?ss=658&id=6604>. Acesso em: 03 mar. 06.

FILHO, A. V. **Incubação em Arranjos e Sistemas de MPME – NT1.4**. Out/2001. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF1/NT%2004%20%20Incubadoras.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2006.

FONSECA, S. A. **Avaliação do Processo de Implantação e do Desempenho de Incubadoras Empresariais Mistas: Um Estudo de Caso no Estado de São Paulo**. 2000. 203 f. Dissertação (Tese em Administração) – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo, 2000.

GAJ, L. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GESSEI, P. C. **Incubadora de Empresas de Jaboticabal: um caso de sucesso.** Jaboticabal: Funep, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GONDIM A.; BORGES B. **Incubadoras geram 8.600 empregos.** Nov/2003. Disponível em: <http://www.cietec.org.br/noticia.php?noticia=120>. Acesso em: 01 mar. 06.

**INCUBADORAS DE EMPRESAS.** Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas/D101.htm>. Acesso em: 27 de fev. de 2006.

**INCUBADORA RIO CLARO.** Disponível em: <http://www.incubadora-rioclaro.com.br/incubadorasemsp.php>. Acesso em: 03 mar. 06.

INFO DEV INCUBATOR SUPPORT CENTER. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/idisc/html/guias/planejamento\\_estrategico.html](http://www.anprotec.org.br/idisc/html/guias/planejamento_estrategico.html). Acesso em: 02 de jun. de 2006.

**INOVE** – Incubadora de Empresas. Disponível em : <http://www.cefetgo.br/inove/inove.htm>. Acesso em: 26 fev. 06

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **O parque tecnológico de São Carlos (Parqtec).** Fev/2006

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO: **Onde nascem os grandes negócios: São 92 incubadoras na região; outras 30 estão em implantação.** Data: 13/12/2005. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/site/ContentView.php?cd=2450>. Acesso em: 24 de maio de 2006.

JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (org). **Estratégica e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

JUNIOR, S. L. **Habitats para um empreendedorismo sustentável: estudo de ferramentas para potencializar práticas inovativas.** 2004. 171 f. Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Tecnologia & Desenvolvimento, área de concentração inovação Tecnológica. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia (PPGTE), Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-PR). Curitiba, 2004.

KAPLAN, R. S. **Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard.** Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Press, v. 3, n. 1, p. 7-10, Janeiro-fevereiro 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUDÍCIBUS, S.; KANITZ, S. C. MARTINS, E.; RAMOS, A. T.; CASTILHO, E.; BENATTI, L.; FILHO, E. W.; JÚNIOR, R. D. **Contabilidade Introdutória**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MAXIMIANO. A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEZES, Robert K. **O que é Incubadora de Empresas**. 2003. Disponível em: <http://www.executivosenegocios.com.br/empreendedorismo/empreendedorismo009.htm>. Acesso em: 26 fev. 06.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Brokman, 2000.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MOREIRA, J.H. **Modelo de Gestão para Incubação de Empresas Orientado a Capital de Risco**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOTTA, P. R. **Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v. 6, n.3, p. 39-53, jul./set.1972.

OLIVEIRA, A. L. **A Atuação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Regional de Blumenau: a Economia Solidária no Debate Acerca do Desenvolvimento Regional**. 2002, 187 f. Dissertação apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial, para a obtenção do grau de Mestre. Universidade Regional de Blumenau - Centro de Ciências Humanas e Comunicação. Blumenau, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

QUADROS, F. **Casos de Sucesso**. Disponível em: <[http://www.fiesp.com.br/casos\\_de\\_sucesso/secao2/secao3/index.asp?id=5958&se=719](http://www.fiesp.com.br/casos_de_sucesso/secao2/secao3/index.asp?id=5958&se=719)>. Acesso em: 26 de maio de 2006.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia.** In: CATELLI, A. (org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – REINC. REDE DE TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. José Alberto Sampaio Aranha (Coord.) **Implementação do Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas.** 2001. 112p.

REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – REINC. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas; Uma Estrutura de Indicadores de Desempenho.** Rio de Janeiro, E-Papers Serviços Editoriais Ltda., 2001. 96 p. ISBN 85-87922-15-7

REZENDE, D. **Incubadora de Franca é visitada por empresários e estudantes da Unesp durante Ação Fiesp.** Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/secao2/index.asp?tipo=1&tit=A%C3%A7%C3%A3o%20Regional&id=6604&ss=658>>. Acesso em: 28 de maio de 2006.

RISOLA, S. **Cietec formaliza parceria com Biominas, Supera e Inbios.** Disponível em: <[http://www.tramaweb.com.br/cliente\\_ver.asp?Cod\\_cli=75&Cod\\_Not=3129](http://www.tramaweb.com.br/cliente_ver.asp?Cod_cli=75&Cod_Not=3129)>. Acesso em: 28 de maio de 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo, Abril (Os pensadores), 1982.

SEBRAE - Programa PRODER COMCENSO. **Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial: Plano de Trabalho - Município de Maravilha.** Santa Catarina, 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1972.

SILBIGER, S. **MBA em 10 lições: as mais importantes lições das melhores faculdades de administração americanas.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SOUZA, A. R.; FERREIRA. V. C. P. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo nas organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

SPITZ, A. R.; PEITER, G. M. C. P.; CARMONA M. R. **COEP e o desenvolvimento comunitário: projetos de referência para replicação.** XVI Fórum Nacional Economia do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social Rio de Janeiro, maio de 2004. Disponível em: <<http://www.forumnacional.org.br/publi/ep/EP0066.pdf>>. Acesso em: 25 de maio de 2006.

UGGIONI, N. **Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas residentes em Incubadoras**. 2002. 108 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

UNICAMP - Assessoria de Comunicação e Imprensa - **Onde nascem os grandes negócios** (O Estado de São Paulo - Economia - 11/12/2005). Disponível em: [http://www.unicamp.br/unicamp/canal\\_aberto/clipping/dezembro2005/clipping051211\\_estad o.html#4](http://www.unicamp.br/unicamp/canal_aberto/clipping/dezembro2005/clipping051211_estad o.html#4). Acesso em: 02 dez. 06.

#### **VANTAGENS QUE AS INCUBADORAS OFERECEM PARA OS ATORES**

**ENVOLVIDOS**. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/idisc/html/outras/anexo01.html>. Acesso em: 24 de maio de 2006.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. **Incubadora de inovação: que nova espécie é essa?**. *RAE electron*. [online]. jan./jun. 2005, vol.4, no.1, p.0-0. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-6482005000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-6482005000100006&lng=pt&nrm=iso). ISSN 1676-5648. Acesso em 26 de maio de 2006.

VEDOVELLO, C.; PUGA, F. P.; FELIX, M. **Criação de Infra-Estruturas Tecnológicas: A Experiência Brasileira de Incubadoras de Empresas**. Rev. do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 183-214, dez. 2001.

**VIDIGAL, F.** Evolução dos modelos de gestão: impactos, implicações e aplicações nas MPE'S. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros\\_espaco\\_aberto\\_corpo&idColuna=2260&idColunista=9424](http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=2260&idColunista=9424). Acesso em: 28 de maio de 2006.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; FISHMANN, A. A. **Estratégias genéricas: classificação e usos**. Rev. de Administração de Empresas, v. 34, n.4, p.13-22, julho-agosto, 1994.

## ANEXOS

### Anexo (A) – Questionário aplicado nas Incubadoras de Empresas do Programa FIESP

<b>Incubadora de :</b>	<b>Coordenador (a):</b>
<b>Idade do Coordenador:</b>	<b>Coordenador (a) desde:</b>
<b>Formação Coordenador:</b>	<b>População do Município:</b>
<b>Qtde. de Boxes Disponíveis:</b>	<b>Boxes Ocupados:</b>

**1) Você tem claro quais são os objetivos traçados pela entidade gestora com relação ao Projeto Incubadora de Empresas?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Empiricamente d. ( ) Não

**1.1) Saberíamos listar esses objetivos?** a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**2) Saberíamos afirmar claramente qual a missão e visão que a entidade gestora tem do Projeto Incubadora de Empresas?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. Não

**3) Na sua opinião os procedimentos utilizados pela entidade gestora são os mais adequados para gerir a sua incubadora?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**1.2) Os procedimentos internos atuais são suficientes para uma gestão eficaz?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**1.3) Os procedimentos internos atuais das incubadoras estão em consonância com a visão e missão da entidade gestora?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**4) Você tem conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para as incubadoras?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**1.4) E conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para a sua incubadora?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**5) A atual dinâmica gerencial praticada pela entidade gestora é adequada a realidade da sua incubadora?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**5.1) A existência de uma dinâmica mais apropriada à realidade, poderia melhorar o desempenho da sua incubadora, bem como das empresas incubadas? (para respostas anterior b ou c)**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**6) Qual é a prioridade do projeto incubadora de empresas por parte da entidade gestora? (utilize a escala de 1 mais prioritário a 5 menos prioritário)**

a. ( ) Gerar postos de trabalho b. ( ) Promover Inovação c. ( ) Capacitar o empresário

d. ( ) Gerar renda e. ( ) Aumentar as chances de sucesso das empresas incubadas

**7) As rubricas do convenio que suportam o projeto atendem as necessidades da sua incubadora e conseqüentemente das empresas incubadas?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**8) Você entende que a capacitação do coordenador está alinhada com a visão, missão e planejamento estratégico da entidade gestora?**

a..( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**9) No que tange as atividades/ serviços (cursos, consultorias, assessorias) tem sua aplicação, avaliação e acompanhamento padronizados?**

a..( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**10) Os instrumentos relativos ao estímulo à inovação são suficientes para garantir uma relação eficiente da incubadora com as Universidades e Centros de Pesquisas?**

a..( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**10.1) Nos últimos 3 anos quantos projetos aproximadamente aconteceram entre as empresas incubadas de sua incubadora e universidades/centros de pesquisas?**

\_\_\_\_\_

**10.2) Desses projetos quantos poderiam ser classificados como projetos inovadores?**

\_\_\_\_\_

**11) Você saberia afirmar se a sua incubadora atendeu no último ano as expectativas da entidade gestora?**

a..( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**12) A incubadora que você coordena é reconhecida pelo poder público local e entidades de classe como indutora de desenvolvimento e fomento as MPE's?**

a..( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**13) Os instrumentos gerenciais fornecidos pela entidade gestora a coordenação da incubadora, suportam na plenitude à execução de tarefas táticas e operacionais?**

a. ( ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**14) Para uma melhor performance de sua incubadora qual ação deveria ser aplicada no curto prazo? (utilize a escala de 1 mais prioritário a 6 menos prioritário)**

a. ( ) Aumento da remuneração do coordenador

b. ( ) Planejamento Estratégico

c. ( ) Planejamento Estratégico compatível com modelo de gestão

d. ( ) Intensificação da capacitação do coordenador

e. ( ) Incremento de recursos financeiros/econômicos para a incubadora

f. ( ) Ampliação/melhoria da estrutura administrativa da incubadora

**Anexo (B) – Questionário aplicado ao representante da FIESP**

<b>Representante FIESP : Carlos Bittencourt</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Formação: Pós-graduado em administração de pequenas empresas e direito com especialização em direito trabalhista</b>	<b>Responsável pelas incubadoras desde: Janeiro de 2005 aprox.</b>

**1) A Gestora entende que os objetivos traçados pela entidade com relação ao Projeto Incubadora de Empresas são compreendidos pelos coordenadores ?**

a. ( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. ( ) Empiricamente d. ( ) Não

**1.5) Você afirmaria que eles seriam capazes de listar esses objetivos?**

a.( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. ( ) Não

**2) A Gestora acredita que seus coordenadores saberiam afirmar claramente qual a missão e visão que a entidade tem do Projeto Incubadora de Empresas?**

a. ( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. Não

**3) Pela óptica da Gestora os coordenadores têm conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para o Programa FIESP Incubadoras?**

a. ( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. ( ) Não

**3.1) E conhecimentos do planejamento estratégico da entidade gestora para cada incubadora? Parcialmente**

**4) Qual é a prioridade do projeto incubadora de empresas por parte da Entidade Gestora? (utilize a escala de 1 mais prioritário a 5 menos prioritário)**

a. ( 4 ) Gerar postos de trabalho b. ( 3 ) Promover Inovação c. ( 2 ) Capacitar o empresário

d. ( 5 ) Gerar renda e. ( 1 ) Aumentar as chances de sucesso das empresas incubadas

**5) A Gestora entende que as rubricas do convenio que suportam o projeto atendem as necessidades das incubadoras e conseqüentemente das empresas incubadas?**

a. ( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. ( ) Não

**6) A Gestora acredita que a capacitação do coordenador está alinhada com a visão, missão e planejamento estratégico da entidade?**

a..( ) Integralmente b. ( x ) Parcialmente c. ( ) Não

**7) No que tange as atividades/ serviços (cursos, consultorias, assessorias) tem sua aplicação, avaliação e acompanhamento padronizados?**

a.  Integralmente b.  Parcialmente c.  Não

**8) Os instrumentos relativos ao estímulo à inovação são suficientes para garantir uma relação eficiente da incubadora com as Universidades e Centros de Pesquisas?**

a.  Integralmente b.  Parcialmente c.  Não

8.1) Você saberia afirmar quantos projetos nos últimos três anos aconteceram entre as empresas incubadas do sistema FIESP de gestão e universidades/centros de pesquisa?

a.  Não b.  Sim Quantos ? \_\_\_\_\_

8.2) Quantos desses projetos poderiam ser classificados como projetos inovadores?

\_\_\_\_\_

**9) O movimento FIESP de Incubadoras atendeu no último ano as expectativas da entidade gestora?**

a.  Integralmente b.  Parcialmente c.  Não

**10) A Gestora afirmaria que suas Incubadoras são reconhecidas pelo poder público local e entidades de classe como indutora de desenvolvimento e fomento as MPE's?**

a.  Integralmente b.  Parcialmente c.  Não

**11) A Entidade Gestora compreende que instrumentos gerenciais fornecidos a coordenação as suas incubadoras, suportam na plenitude à execução de tarefas táticas e operacionais?**

a. ( x ) Integralmente b. ( ) Parcialmente c. ( ) Não

**12) Para uma melhor performance do movimento FIESP de Incubadoras qual ação deveria ser aplicada no curto prazo? (utilize a escala de 1 mais prioritário a 6 menos prioritário)**

a. ( 6 ) Aumento da remuneração do coordenador

b. ( 1 ) Planejamento Estratégico

c. ( 2 ) Planejamento Estratégico compatível com modelo de gestão

d. ( 5 ) Intensificação da capacitação do coordenador

e. ( 4 ) Incremento de recursos financeiros/econômicos para a incubadora

f. ( 3 ) Ampliação/melhoria da estrutura administrativa da incubadora

**Anexo (C) – Dados cadastrais das entidades gestoras programa Sebrae-SP de Incubadoras de Empresas**



# DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS



<b>IDE GESTORA</b> ESTACAO CIENCIA ASSOCIACAO DOS AMIGOS DA IO CIENCIA	<b>CNPJ</b> 63025530000104	<b>ENDEREÇO</b> R GUAICURUS 1274	<b>MUNICÍPIO</b> SAO PAULO	<b>CEP</b> 05033002	<b>DDD</b> 11	<b>FONE</b> 3672-1810
<b>ADORAS:</b> FIVADA - SAO PAULO ESTAC CIENCIA-INC EMPR ESTAC CIENC						
<b>IDE GESTORA</b> COM - ASSOC APOIO PROJ COMUNITARIOS MUNIC JABAL	<b>CNPJ</b> 60242609000107	<b>ENDEREÇO</b> RUA 24 DE MAIO - 831	<b>MUNICÍPIO</b> JABOTICABAL	<b>CEP</b> 14870000	<b>DDD</b> 16	<b>FONE</b> 323-3269
<b>ADORAS:</b> JABAL - INCUBADORA TECNOLÓGICA DE JABOTICABAL						
<b>IDE GESTORA</b> SSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE BATATAIS	<b>CNPJ</b> 50409705000135	<b>ENDEREÇO</b> AV DOS ANDRADAS 336	<b>MUNICÍPIO</b> BATATAIS	<b>CEP</b> 14300000	<b>DDD</b> 16	<b>FONE</b> 3761-3520
<b>ADORAS:</b> JIS - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BATATAIS						
<b>IDE GESTORA</b> - ASSOCIACAO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE RIO SE DO RIO PRETO - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE SJRP	<b>CNPJ</b> 60002383000169	<b>ENDEREÇO</b> R SILVA JARDIM 3099	<b>MUNICÍPIO</b> SAO JOSE DO RIO PRETO	<b>CEP</b> 15010060	<b>DDD</b> 17	<b>FONE</b> 233-4433
<b>ADORAS:</b>						
<b>IDE GESTORA</b> ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JUVA	<b>CNPJ</b> 47080874000160	<b>ENDEREÇO</b> R ALAGOAS 137	<b>MUNICÍPIO</b> CATANDUVA	<b>CEP</b> 15800090	<b>DDD</b> 17	<b>FONE</b> 522-2232
<b>ADORAS:</b> FIVADA - CATANDUVA-INCUBADORA DE EMPRESAS DE CATANDUVA						
<b>IDE GESTORA</b> SSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JIDOPOLIS	<b>CNPJ</b> 45114519000139	<b>ENDEREÇO</b> AV PRIMO ANGELUCCI 135 - 1º ANDAR	<b>MUNICÍPIO</b> FERNANDOPOLIS	<b>CEP</b> 15600000	<b>DDD</b> 17	<b>FONE</b> 3465-3555
<b>ADORAS:</b> JIDOPOLIS - INCUBADORA DE EMPRESAS DE FERNANDOPOLIS						





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



**IDADE GESTORA**  
ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE OLIMPIA 46932356000164  
**CNPJ**  
**ENDEREÇO**  
R SAO JOAO 880

**MUNICÍPIO**  
OLIMPIA  
**CEP**  
15400000  
**DDD**  
17  
**FONE**  
281-6222

**ADORAS:**  
A - INCUBADORA DE EMPRESAS DE OLIMPIA

**IDADE GESTORA**  
ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
J/A 50731074000176  
**CNPJ**

**MUNICÍPIO**  
ORLANDIA  
**CEP**  
14620000  
**DDD**  
016  
**FONE**  
38261155

**ADORAS:**  
ATIVADA - ORLANDIA - INCUBADORA DE EMPRESAS DE ORLANDIA

**IDADE GESTORA**  
ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
ONHANGABA 45223534000115  
**CNPJ**

**MUNICÍPIO**  
PINDAMONHANGABA  
**CEP**  
12400220  
**DDD**  
12  
**FONE**  
3642-6121

**ADORAS:**  
/A - PINDAMONHANGABA - INCUB EMPRESARIAL

**IDADE GESTORA**  
ASSOCIACAO COMERCIAL INDUSTRIAL E SERVICOS  
U 49672462000144  
**CNPJ**

**MUNICÍPIO**  
EMBU  
**CEP**  
06803000  
**DDD**  
11  
**FONE**  
4781-1044

**ADORAS:**  
INCUBADORA DE COOPERATIVAS DE EMBU

**IDADE GESTORA**  
- ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SAO  
M DA BARRA 59851063000102  
**CNPJ**

**MUNICÍPIO**  
SAO JOAQUIM DA BARRA  
**CEP**  
14600000  
**DDD**  
16  
**FONE**  
3818-1477

**ADORAS:**  
AQUIM DA BARRA - INCUBADORA DE EMPRESAS JOAQUINENSE

**IDADE GESTORA**  
- AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO DE  
JUJO 03225506000197  
**CNPJ**

**MUNICÍPIO**  
BEBEDOURO  
**CEP**  
14700110  
**DDD**  
17  
**FONE**  
3342-5933

**ADORAS:**  
RUA DOUTOR OSCAR WERNECK 395 SALA B





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



JUIRO - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BEBEDOURO

**IDADE GESTORA**

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO DE JARDINOPOLIS  
CNPJ 03570336000188

**ENDEREÇO**

Rua Silva Jardim, 204 sala 02

**MUNICÍPIO**

JARDINOPOLIS

**CEP**

14680000

**DDD**

16

**FONE**

36638222

**ADORAS:**

JARDINOPOLIS - INCUBADORA DE EMPRESAS DE JARDINOPOLIS

**IDADE GESTORA**

AGENCIA DE DESENVOLVIM REGIONAL DE SANTA CATARINA  
CNPJ 04651075000193

**ENDEREÇO**

PCA DR CESAR SAMPAIO 31

**MUNICÍPIO**

SANTA CRUZ DO RIO PARDO

**CEP**

18900000

**DDD**

14

**FONE**

3722826

**ADORAS:**

SANTA CRUZ DO RIO PARDO INCUB DE EMPRESAS

**IDADE GESTORA**

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO DE SANTA FE DO SUL  
CNPJ 02298970000140

**ENDEREÇO**

RUA 11 n.º 1200

**MUNICÍPIO**

SANTA FE DO SUL

**CEP**

15775000

**DDD**

17

**FONE**

6315021

**ADORAS:**

SANTA FE DO SUL - INCUBADORA DE EMPRESAS DE SANTA FE DO SUL

**IDADE GESTORA**

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL DE LINS  
CNPJ 04266747000147

**ENDEREÇO**

RUA FLORIANO PEIXOTO - 1093

**MUNICÍPIO**

LINS

**CEP**

16400101

**DDD**

14

**FONE**

3523-1450

**ADORAS:**

LINS - INCUBADORA DE EMPRESAS DE LINS

**IDADE GESTORA**

AGENCIA DESENV ECONOMICO DO GRANDE ABC  
CNPJ 02986678000110

**ENDEREÇO**

RUA RAMIRO COLLEONI 5

**MUNICÍPIO**

SANTO ANDRE

**CEP**

09040160

**DDD**

11

**FONE**

4992-7352

**ADORAS:**

SANTO ANDRE - INCUBADORA DE EMPRESAS BARAO DE MAUA  
SANTO ANDRE - INNOVA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTO ANDRE  
SANTO ANDRE - DIADEMA - INCUBADORA DE EMPRESAS DE DIADEMA





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
E - GUARULHOS AGENCIA DESENV ECONOMICO DE	03371156000177	AVENIDA SALGADO FILHO 3901	GUARULHOS	07115000	11	2185-0050
_HOS						
<b>ADORAS:</b>						
_HOS - INCUBADORA DE EMPRESAS DE GUARULHOS						
<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
E - SUBV AG DESENVOLVIM ECONOMICO DE SAO	05154923000111	AV DR OSCAR PIRAJA MARTINS 396 ED CIESP/FIESP 1	SAO JOAO DA BOA VISTA	13874000	19	3633-3584
A BOA VISTA						
<b>ADORAS:</b>						
AO DA BOA VISTA - INCUB EMPRESAS DE BASE TRADICIONAL						
<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
ASSOCIACAO INDUSTRIAL DA REGIAO DE	48313506000187	AV NASSER MARAO 2513	VOTUPORANGA	15500000	17	4214077
FRANGA						
<b>ADORAS:</b>						
FRANGA - INCUBADORA DE AGRONEGOCIOS DE VOTUPORANGA						
<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
A - FUNDACAO EDUCACIONAL AROEIRA	01586483000110	R GENERAL OSORIO, 734	JABORANDI	14775000	17	3347-1470
<b>ADORAS:</b>						
INDI - INAGRO INCUBADORA DE AGRONEGOCIOS DE JABORANDI						
<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
AMARA DIRIGENTES LOJISTAS DE MATAO	03405474000101	R CESARIO MOTA 1290	MATAO	15990340	16	3383-4500
<b>ADORAS:</b>						
- INCUBADORA DE EMPRESAS DE MATAO						
<b>ADE GESTORA</b>	<b>CNPJ</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>CEP</b>	<b>DDD</b>	<b>FONE</b>
PI - CENTRO PARA COMPETITIVIDADE E INOVACÃO	06111133000111	AVENIDA DOUTOR ADHEMAR DE BARROS 566 SALA 1001	SAO JOSE DOS CAMPOS	12245011	12	3943-6338
IE LESTE PAULISTA						
<b>ADORAS:</b>						





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



JOSE DOS CAMPOS - INCUB DE NEGOCIOS CECOMPI

**IDE GESTORA** - CIA DESENV DO POLO DE ALTA TECNOLOGIA  
**CNPJ** 67893024000198  
**ENDEREÇO** R LAURO VANNUCCI 1020  
**MUNICÍPIO** CAMPINAS  
**CEP** 13087410  
**DDD** 19  
**FONE** 3256-5433

IAS

**ADORAS:**  
IAS - CIATEC NADE NUCLEO DE APOIO AO DESENVOLV EMPRESAS

**IDE GESTORA** - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS  
**CNPJ** 01948065000126  
**ENDEREÇO** RUA DO MATAO - TRAVESSA R, 400  
**MUNICÍPIO** SAO PAULO  
**CEP** 05508900  
**DDD** 011  
**FONE** 30398300

.OGICAS

**ADORAS:**  
ULO - CIETEC CENTRO INCUBADOR EMPRESAS TECNOLOGICAS

**IDE GESTORA** DE LEOES DO BRASIL DE GUARA  
**CNPJ** 02269814000151  
**ENDEREÇO** R JOSE DE PAULA RIBEIRO 676  
**MUNICÍPIO** GUARA  
**CEP** 14580000  
**DDD** 16  
**FONE** 831-3066

**ADORAS:**  
TIVADA - GUARA - INCUBADORA DE EMPRESAS DE GUARA

**IDE GESTORA** DE LEOES DO BRASIL DE SAO JOSE DO RIO PRETO  
**CNPJ** 02312026000109  
**ENDEREÇO** AV MARG DA ROD ASSIS CHATEAUBRIAND 500  
**MUNICÍPIO** SAO JOSE DO RIO PRETO  
**CEP** 15061500  
**DDD** 017  
**FONE** 2231190

**ADORAS:**  
SE DO RIO PRETO - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE SJRP

**IDE GESTORA** RHIDRO - COOP POLO HIDROVIARIO DE ARACATUBA  
**CNPJ** 00822696000131  
**ENDEREÇO** R TUPINAMBAS 748  
**MUNICÍPIO** ARACATUBA  
**CEP** 16025180  
**DDD** 18  
**FONE** 623-1109

SENVOLV REGIONAL

**ADORAS:**  
TIVADA - ARACATUBA - INCUBADORA COOPERATIVAS ARACATUBA





# DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

**IDADE GESTORA**

FUND ESTUDOS AGRARIOS LUIZ DE QUEIROZ CNPJ 48659502000155 ENDEREÇO AVENIDA CENTENARIO 1080 MUNICÍPIO PIRACICABA CEP 13416000 DDD 19 FONE 3417-6600

**ADORAS:**

PIRACICABA INCUB EMPR AGROZOOTECNICAS INOV TECNO

**IDADE GESTORA**

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS AGRICOLAS CNPJ 50786714000145 ENDEREÇO FAZENDA EXPERIMENTAL LAGEADO S N AV MAL BOTUCATU CEP 18603970 DDD 14 FONE 3882-6300  
ESTAIS

**ADORAS:**

ATU - AGRONEGOCIOS INCUB BASE TECNOL BIOTECNOLOGIA

**IDADE GESTORA**

FEDERACAO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE SAO CNPJ 62225933000134 ENDEREÇO AVENIDA PAULISTA, 1313 SAO PAULO CEP 01311923 DDD 011 FONE 3549-4476

**ADORAS:**

FERREIRA - NUCLEO DESENVOLV EMPRESARIAL PORTO FERREIRA  
1 - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE LIMEIRA  
- NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE BIRIGUI  
- NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE BARIRI  
ATU - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE BOTUCATU  
TIVADA - TUPA - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESAS DE TUPA  
- NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE GARÇA  
A - NUCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE MOCOCA  
TIVADA - ILHA SOLTEIRA-NUCL DESENVOLV EMPR ILHA SOLTEIRA  
ICLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE ITU  
JUARA - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE ARARAQUARA  
IRO - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE RIO CLARO  
1 - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE FRANCA  
JUIS - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE PENAPOLIS  
ABA - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE PIRACICABA  
- NUCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE JUNDIAI  
3 - NUCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE SANTOS  
ANTIM - NUCLEO DESENVOLV EMPR JOSE ERMIRO DE MORAES FILHO  
GRANDE - NUCLEO DESENVOLV EMPRESARIAL DE PRAIA GRANDE  
ABA - NUCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE SOROCABA  
3 - NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE ARARAS  
S PAULISTA - NUCLEO DESENVOLV EMPRESAS LENCOIS PAULISTA





## DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS



BONITA - NUCLEO DE DESENV EMPRESARIAL DE BARRA BONITA  
NUCLEO DE DESENVOLV EMPRESARIAL DE ASSIS  
AS CRUZES - INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MOGI DAS CRUZES  
VAGRO - INCUBADORA DE AGRONEGÓCIOS DE LIMEIRA  
JCLEO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE JAU  
BARBARA D OESTE - NUC DESENV EMPRES INC JOSE JOAO SANS  
JA DE PARNAIBA - NUC DESENVOLV EMPRES SANT PARNAIBA  
IVADA - AMERICANA FIESP - NUC DES EMPRE AMERICANA  
! - FIESP NUC DESENV EMPRESARIAL DE JACAREI  
IVADA - MARILIA FIESP - NUC DESENV EMPRES DE MARILIA  
/A - BAURU FIESP - NUC DESENVOLV EMPRESARIAL DE BAURU  
IVADA - CUBATAO FIESP-NUC DESENV EMPRES DE CUBATAO  
IVADA - ITATIBA FIESP - NUC DESENV EMPRES DE ITATIBA  
IVADA - INDAIATUBA FIESP-NUC DESENV EMPR INDAIATUBA  
IVADA - PIRAPOZINHO FIESP-NUC DESENV EMPR PIRAPOZINHO  
IVADA - SALTO FIESP - NUC DESENV EMPRESARIAL DE SALTO  
IVADA - LORENA FIESP - NUC DESENV EMPRES DE LORENA  
TUBA - INCUB EMPRESAS IVO E NILO BIAGI DE ARACATUBA  
IVADA - ESPIRITO SANTO DO PINHAL FIESP-NDE E S PINHAL  
IVADA - ITAPEVI FIESP - NUC DESENV EMPRES DE ITAPEVI  
IVADA - BRAS FIESP - NUC DESENV EMPRESARIAL DO BRAS  
IVADA - MAIRIPORA - NUCLEO DE DESENV EMPRES MAIRIPORA  
IVADA - VARGEM GRANDE DO SUL - NUC DESENV EMPRESARIAL  
RLOS - FIESP NUCLEO DESENVOLV EMPRES SAO CARLOS  
JRRREGOS - INCUB EMPRESAS DE DOIS CORREGOS TOTO CAMARGO  
/A - OSASCO - FIESP - NUCL DESENVOLV EMPRESAR OSASCO  
/A - PRESIDENTE PRUDENTE - FIESP - NUC DESENV EMPRES

IDE GESTORA	CNPJ	ENDEREÇO	MUNICÍPIO	CEP	DDD	FONE
RP - FUND INST POLO AVANC DA SAUDE DE IO PRETO	04755519000130	R ALVARES CABRAL 629	RIBEIRAO PRETO	14010080	16	6102180

**ADORAS:**  
IO PRETO - SUPERA INCUBADORA EMPR BASE TECNOLÓGICA

IDE GESTORA	CNPJ	ENDEREÇO	MUNICÍPIO	CEP	DDD	FONE
SAO - FUNDACAO DE ENSINO EURIPEDES SOARES :HA	52059573000194	AVENIDA HIGINO MUZZI FILHO 529	MARILIA	17525901	14	421-0834

**ADORAS:**  
I - CIEM - CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS DE MARILIA





## DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS



**IDE GESTORA** SAO CASIMIRO MONTENEGRO FILHO **CNPJ** 64037492000172 **ENDEREÇO** AVENIDA DOUTOR ADHEMAR DE BARROS 566 SALA 403 **MUNICÍPIO** SAO JOSE DOS CAMPOS **CEP** 12245010 **DDD** 12 **FONE** 3923-2959

**ADORAS:**  
SE DOS CAMPOS - INCUBAERO INC TECNOLOGICA AEROSPAIAL

**IDE GESTORA** SAO POLOTECNOLOGICO DE SAO JOSE DOS S E VALE DO PARAIBA **CNPJ** 65049256000139 **ENDEREÇO** AV. SHISHIMA HIFUMI, 2911 **MUNICÍPIO** SAO JOSE DOS CAMPOS **CEP** 12244000 **DDD** 012 **FONE** 3949-1149

**ADORAS:**  
SE DOS CAMPOS - INCUBADORA TECNOLOGICA UNIVAP REVAP  
SE DOS CAMPOS - INCUBADORA TECNOLOGICA UNIVAP

**IDE GESTORA** SAO VALEPARAIBANA DE ENSINO **CNPJ** 60191244000120 **ENDEREÇO** PRACA CANDIDO DIAS CASTEJON 116 **MUNICÍPIO** SAO JOSE DOS CAMPOS **CEP** 12244000 **DDD** 12 **FONE** 39285611

**ADORAS:**  
SE DOS CAMPOS - INCUBADORA TECNOLOGICA UNIVAP REVAP  
SE DOS CAMPOS - INCUBADORA TECNOLOGICA UNIVAP

**IDE GESTORA** UNESP - FUNDACAO PARA O DESENVOLVIMENTO DA **CNPJ** 57394652000175 **ENDEREÇO** AV RIO BRANCO 1210 **MUNICÍPIO** SAO PAULO **CEP** 01206001 **DDD** 11 **FONE** 2237088

**ADORAS:**  
IRO - INCUNESP INCUBADORA DE EMPRESAS UNESP RIO CLARO  
TINGUETA - INCUBADORA PARA INOVACAO E EMPREENDEDORISMO

**IDE GESTORA** - FUNDACAO DE APOIO A PESQUISA ENSINO E SAO RURAL **CNPJ** 50511286000148 **ENDEREÇO** VIA DE ACESSO PROF PAULO DONATO CASTELLANE S/N JABOTICABAL **MUNICÍPIO** JABOTICABAL **CEP** 14875455 **DDD** 16 **FONE** 3209-1300

**ADORAS:**  
IRO - INCUNESP INCUBADORA DE EMPRESAS UNESP RIO CLARO  
JABAL - INAGRO INCUB REGIONAL AGRONEGOCIOS JABOTICABAL





# DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS



**IDE GESTORA** INSTITUTO BARRETOS DE TECNOLOGIA **CNPJ** 52381266000125 **ENDEREÇO** AVENIDA 13 N 60 **MUNICÍPIO** BARRETOS **CEP** 14780270 **DDD** 17 **FONE** 3325-1549

**ADORAS:** TOS - INCUBATEC INCUB TECNOLOGICA DE BARRETOS

**IDE GESTORA** INST SUPERIOR COMUNIC PUBLIC ANHEMBI MORUMBI **CNPJ** 62596408000125 **ENDEREÇO** AVENIDA ROQUE PETRONI JUNIOR, 630 **MUNICÍPIO** SAO PAULO **CEP** 04707000 **DDD** 11 **FONE** 3847-3018

**ADORAS:** /A - SAO PAULO - DESIGN E MODA ANHEMBI MORUMBI

**IDE GESTORA** INSTITUICAO TOLEDO DE ENSINO **CNPJ** 45024551000123 **ENDEREÇO** PRACA 9 DE JULHO, 1-51 **MUNICÍPIO** BAURU **CEP** 17050790 **DDD** 014 **FONE** 2205000

**ADORAS:** FIVADA - BAURU - INCUBADORA DE EMPRESAS DE BAURU

**IDE GESTORA** INSTITUTO TECNOLOGICO DE JABOTICABAL **CNPJ** 03523471000172 **ENDEREÇO** AV JAIME RIBEIRO 319 **MUNICÍPIO** JABOTICABAL **CEP** 14884100 **DDD** 16 **FONE** 3204-2205

**ADORAS:** CABAL - INCUBADORA TECNOLÓGICA DE JABOTICABAL

**IDE GESTORA** SOCIAÇÃO INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ARE DE SAO PAULO **CNPJ** 02074032000167 **ENDEREÇO** R ASTOLFO ARAUJO, 521 **MUNICÍPIO** SAO PAULO **CEP** 04012070 **DDD** 11 **FONE** 5571-6991

**ADORAS:** ULO - ITS INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE

**IDE GESTORA** CLUBE DE SERTAOZINHO **CNPJ** 45373891000160 **ENDEREÇO** R SILO SIMOES - 373 **MUNICÍPIO** SERTAOZINHO **CEP** 14177040 **DDD** 16 **FONE** 3945-7766

**ADORAS:** ZINHO - INCUBADORA DE EMPRESAS DE SERTAOZINHO





## DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS



<b>IDE GESTORA</b> CLUBE DE GUAIRA	<b>CNPJ</b> 51808335000171	<b>ENDEREÇO</b> AVENIDA ORBIS CLUBE 999	<b>MUNICÍPIO</b> GUAIRA	<b>CEP</b> 14790000	<b>DDD</b> 17	<b>FONE</b> 3331-3600
<b>ADORAS:</b> - INCUBADORA DE EMPRESAS DE GUAIRA						
<b>IDE GESTORA</b> 3 EC - FUNDACAO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA SAO	<b>CNPJ</b> 52380169000118	<b>ENDEREÇO</b> RUA ALFREDO LOPES 1717	<b>MUNICÍPIO</b> SAO CARLOS	<b>CEP</b> 13560460	<b>DDD</b> 16	<b>FONE</b> 3362-6262
<b>ADORAS:</b> ATIVADA - SAO CARLOS-SOFTNET CENT INCUBA EMPR SOFTWARE RLOS - CINET CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLOGICAS NCUBADORA DE EMPRESAS DE LEME /A - SÃO CARLOS - DESIGN INN INCUB EMPRESAS DE DESIGN						
<b>IDE GESTORA</b> TURA - PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVO	<b>CNPJ</b> 45152139000199	<b>ENDEREÇO</b> PRACA RIO BRANCO 85	<b>MUNICÍPIO</b> NOVO HORIZONTE	<b>CEP</b> 14960000	<b>DDD</b> 17	<b>FONE</b> 3543-9001
<b>ADORAS:</b> HORIZONTE - NUCLEO APOIO A VIDA EMPRES INCUBAD N HORIZ						
<b>IDE GESTORA</b> -TURA INCUBADORA CULTURAL	<b>CNPJ</b> 03604919000182	<b>ENDEREÇO</b> R GETULIO VARGAS, 307	<b>MUNICÍPIO</b> SAO JOAO DA BOA VISTA	<b>CEP</b> 13870000	<b>DDD</b> 19	<b>FONE</b> 6331409
<b>ADORAS:</b> AO DA BOA VISTA - INCUBADORA CULTURAL DE SJBVISTA						
<b>IDE GESTORA</b> OC - SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE JO CRUZ	<b>CNPJ</b> 53311809000109	<b>ENDEREÇO</b> AVENIDA BRASIL 931	<b>MUNICÍPIO</b> OSVALDO CRUZ	<b>CEP</b> 17700000	<b>DDD</b> 18	<b>FONE</b> 3528-2300
<b>ADORAS:</b> VALDO CRUZ - INCUBADORA DE EMPRESAS OSVALDO CRUZ						





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



<b>IDE GESTORA</b> ATO DA INDUSTRIA DE MÓVEIS DE SBCAMPO E	<b>CNPJ</b> 59162347000183	<b>ENDEREÇO</b> Rua Domingos Bertaglia, 46	<b>MUNICÍPIO</b> SAO BERNARDO DO CAMPO	<b>CEP</b> 09891110	<b>DDD</b> 11	<b>FONE</b> 43302844
<b>ADORAS:</b> RNARDO DO CAMPO - IESBEC INCUBADORA EMPRESAS DE SBC						
<b>IDE GESTORA</b> ATO RURAL DE PIRAJU	<b>CNPJ</b> 54669544000170	<b>ENDEREÇO</b> RUA TREZE DE MAIO 590	<b>MUNICÍPIO</b> PIRAJU	<b>CEP</b> 18800000	<b>DDD</b> 14	<b>FONE</b> 33511999
<b>ADORAS:</b> - INAGRO INCUBADORA AGRONEGOCIOS DE PIRAJU E REGIAO						
<b>IDE GESTORA</b> S - SOCIEDADE NUCLEO SOFTEX 2000 CAMPINAS	<b>CNPJ</b> 86733102000131	<b>ENDEREÇO</b> ESTRADA DA TELEBRAS/UNICAMP KM 0,97	<b>MUNICÍPIO</b> CAMPINAS	<b>CEP</b> 13081970	<b>DDD</b> 19	<b>FONE</b> 3287-7060
<b>ADORAS:</b> IAS - SOFTEX INCUBADORA SOFTEX DE CAMPINAS						
<b>IDE GESTORA</b> FRANCA - COOP TRAB PROFISS SETOR AGROPEC E IA REGIAO DE FRANCA	<b>CNPJ</b> 02822265000109	<b>ENDEREÇO</b> AL ARMINDA NOGUEIRA, 2198	<b>MUNICÍPIO</b> FRANCA	<b>CEP</b> 14403374	<b>DDD</b> 16	<b>FONE</b> 37214366
<b>ADORAS:</b> IVADA - PEDREGULHO - INCUB AGRONEGOCIOS DE PEDREGULHO						
<b>IDE GESTORA</b> JUNDIAI - COOP TECNICOS AGROPECUARIOS E IA REGIAO DE JUNDIAI	<b>CNPJ</b> 03160642000146	<b>ENDEREÇO</b> R CARLOS GOMES 396	<b>MUNICÍPIO</b> JUNDIAI	<b>CEP</b> 13903000	<b>DDD</b> 19	<b>FONE</b> 38086013
<b>ADORAS:</b> IVADA - BRAGANCA PAULISTA-INC-AGROINDUSTRIAL BRAG PTA						
<b>IDE GESTORA</b> IP - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS	<b>CNPJ</b> 46068425000133	<b>ENDEREÇO</b> CID UNIVERSITARIA ZEFERINO VAZ S/N	<b>MUNICÍPIO</b> CAMPINAS	<b>CEP</b> 13084971	<b>DDD</b> 19	<b>FONE</b> 3788-5012
<b>ADORAS:</b> IAS - INCAMP INCUBADORA EMPR BASE TECNOLOG DA UNICAMP						





**DADOS CADASTRAIS DAS ENTIDADES GESTORAS**  
**PROGRAMA SEBRAE-SP DE INCUBADORAS DE EMPRESAS**



**IDADE GESTORA**

JR - UNOESTE INFORMATICA JUNIOR ASSOCIACAO 02690274000185

**CNPJ**

**ENDEREÇO**

R JOSE BONGIOVANI, 700 - BLOCO H - SALA H 2

**MUNICÍPIO**

PRESIDENTE PRUDENTE

**CEP**

19050900

**DDD**

18

**FONE**

2291060

**ADORAS:**

FIVADA-PRESIDENTE PRUDENTE - INC TECNOL PRES PRUDENTE

